

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**TOIMINTAMALLIEN JALKAUTTAMINEN HAJASIJOTTUNEESSA  
JA MONIAMMATILLISESSA ASiantuntijaorganisaatiossa**

Pro Gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Hanna Aaltola

Sotatieteiden maisterikurssi 2  
Maasotalinja

Huhtikuu 2013

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 2	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Hanna Aaltola	
Tutkielman nimi <b>Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 96 Liitesivuja 11
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tutkielman aihe on esitetty Sotilaslääketieteen Keskuksen esikunnasta, joka on nähnyt poikkeuksellisen laajasti hajasijoittuneen ja moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtamistoiminnassa tehostettavaa. Esikuntajohtoisesti laadittujen toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa organisaatiossa alayksikkötasolle käytännön toteutukseen asti koettiin organisaation esikunnan näkökulmasta akuutiksi kehittämisen kohteeksi.</p> <p>Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustasitoumukset perustuivat konstruktivismiin ja fenomenologishermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, joiden kautta tieto nähtiin tässä tutkimuksessa ihmisten välisenä ja subjektiivisena. Tutkimus on laadullinen tutkimus, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Tiedon kohteena olivat kohdeorganisaation yhden eniten maantieteellisesti hajasijoittuneen yksikön yhdeksän lähiesimiestä, joilla todennäköisesti olisi paras tietämys johtamistoiminnasta alayksikkötasolla. Lähiesimiehet edustivat myös kolmea eri ammattiryhmää; lääkäriä (pääallikkolääkäri), hoitohenkilökuntaa (osastonhoitaja) ja sotilasta (hallintopääallikko), jolloin kohdeorganisaation monikulttuurisuuden näkökulma otettiin myös huomioon tiedonkeräämiseen liittyen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten kannalta keskeisinä tekijöinä toimintamallien jalkauttamisen kannalta nousivat tiedottaminen ja yhtenäisen toimintakulttuurin luominen. Tiedottamiseen liittyen keskeisenä ongelma-alueena on tiedon runsaus ja tehtäväkeskeinen johtaminen. Kaikki tieto, mukaan lukien uudet toimintamallit välitetään pääsääntöisesti alayksiköihin sähköisesti, intranetin tehtävät -sovelluksen kautta, mistä johtuen oikeaa tietoa on vaikeaa löytää suuresta tietomäärästä, ja se jää usein sähköisessä muodossa etäiseksi. Lähiesimiehet toivoivatkin tilannetietoisuuden lisäämistä ennakoivasti, ennen kuin asiakirjat lähetetään alayksiköihin toteutettavaksi. Toinen keskeinen osa-alue tutkimuksen tulosten kannalta oli yhtenäisen toimintakulttuurin ja me -hengen luominen, tällä hetkellä paikallinen toiminta alayksiköiden sisällä korvaa näiden merkitystä. Lähiesimiehet kokivat kuitenkin itsensä etäiseksi muuhun organisaation nähden, ja tavoitteita omalle toiminnalle johdon suunnasta odotettiin ennakoivasti enemmän. Myös palautekäytännöt koettiin ontuviksi ja puutteellisiksi, palautteeseen ei ole aina reagoitu ylempää ja esimerkiksi toimintamallien jalkauttamiseen liittyen sitä ei ollut pääsääntöisesti kysytty.</p> <p>Tutkimuksen tulosten kautta pystytään organisaation esikunnalle, ja sen henkilöstölle välittämään sekä hajasijoittuneisuuden että monikulttuurisuuden näkökulmasta moniulotteisesti organisaation johtamisympäristöön liittyviä erityispiirteitä ja mahdollisia kehittämiskohteita.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> <p>Hajautettu organisaatio, konstruktivismi, sisällönanalyysi, teemahaastattelu, monikulttuurisuus, puolustusvoimat, esimiestyö, toimintamallit, viestintä, tiedotus</p>	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelman asettelu.....	2
1.2	Aikaisempien tutkimuksien esittely.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	6
<b>2</b>	<b>HAJAUTETTU ORGANISAATIO.....</b>	<b>8</b>
2.1	Hajautetun organisaation määritelmä.....	8
2.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio hajautuneisuuden näkökulmasta.....	9
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSSTRATEGIA.....</b>	<b>13</b>
3.1	Sotilaslääketieteen Keskus.....	13
3.2	Tutkimuksen taustaoletukset ja -sitoumukset .....	15
3.3	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	18
3.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	22
3.5	Tutkimusaineiston luotettavuus .....	24
<b>4</b>	<b>JOHTAMINEN HAJASJOITTUNEESSA ORGANISAATIOSSA.....</b>	<b>26</b>
4.1	Hajautetun organisaation johtaminen.....	26
4.2	Haasteet hajautetun organisaation johtamisessa.....	28
4.3	Hajasijoittuneen organisaation johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta.....	30
4.3.1	<i>Hajasijoittuneen organisaation johtaminen .....</i>	<i>30</i>
4.3.2	<i>Hajasijoittuneen organisaation kulttuuri ja identiteetti.....</i>	<i>35</i>
4.3.3	<i>Tuki ja ohjaus esimiestyölle sekä johtamisen kehittäminen.....</i>	<i>37</i>
4.3.4	<i>Aluevastuunmallin käyttäminen johtamisessa .....</i>	<i>40</i>
4.4	Tulosten arviointia hajasijoittuneen organisaation johtamisen näkökulmasta.....	41
<b>5</b>	<b>MONIAMMATILLISEN ASiantuntijaorganisaation JOHTAMINEN ..</b>	<b>49</b>
5.1	Terveystenhuollon asiantuntijaorganisaatio vs. sotilasorganisaation kulttuuri .....	49
5.2	Moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta .....	51
5.2.1	<i>Moniammatillisen työyhteisön johtaminen .....</i>	<i>52</i>
5.2.2	<i>Substanssiosaaminen esimiestyössä .....</i>	<i>56</i>
5.3	Tulosten arviointia moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtamisen näkökulmasta .....	59
<b>6</b>	<b>TIEDOTTAMINEN JA TOIMINTAMALLIEN JALKAUTTAMINEN HAJASJOITTUNEESSA ASiantuntijaorganisaatioSSA.....</b>	<b>63</b>
6.1	Organisaatio- ja työyhteisöviestintä .....	63
6.2	Haasteet asiantuntijaorganisaation organisaatio- ja työyhteisöviestinnässä .....	66
6.3	Hajautetun organisaation viestintä ja toiminnan yhtenäistäminen .....	68
6.4	Viestintä puolustusvoimissa ja Sotilaslääketieteen Keskuksessa.....	69
6.5	Toimintamallien jalkauttaminen Sotilaslääketieteen Keskuksessa .....	70
6.6	Lähiesimiesten näkemyksiä hajasijoittuneen organisaation tiedottamisesta ja toimintamallien jalkauttamisesta .....	71
6.6.1	<i>Hajasijoittuneen organisaation tiedottaminen .....</i>	<i>71</i>
6.6.2	<i>Toimintamallien jalkauttaminen.....</i>	<i>75</i>
6.7	Tulosten arviointia tiedottamisen ja toimintamallien jalkauttamisen näkökulmasta .....	80

<b>7</b>	<b>POHDINTAA .....</b>	<b>87</b>
7.1	Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa.....	87
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	94
7.3	Jatkotutkimusaiheita.....	95
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>97</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Sotilaslääketieteen Keskuksen organisaatiokaavio
- Liite 2. Saatekirje haastateltaville
- Liite 3. Teemahaastattelurunko
- Liite 4. Esimerkki empiirisen aineiston analyysistä
- Liite 5. Koonti empiirisen aineiston analyysiluokista

# TOIMINTAMALLIEN JALKAUTTAMINEN HAJASIJOTTUNEESSA JA MONIAMMATILLISESSA ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

## 1 JOHDANTO

Tutkimukseni aihe on: Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa ja moniammatillisessa organisaatiossa. Tarve tämän aiheen tutkimiselle on noussut omasta joukko-osastostani Sotilaslääketieteen Keskuksesta (SOTLK). Hajautetun toiminnan tutkiminen on erittäin perusteltua ajankohtaisena ja tulevaisuuden aiheena. Juuri julkaistun puolustusvoimauudistuksen keskeinen lähtökohta on johtoketjujen lyhentäminen ja hallintojen yhdistäminen, mistä aiheutuu joukko-osastojen hajasijoittumista maantieteellisesti useammalle kuin yhdelle paikkakunnalle. Omassa joukko-osastossani SOTLK:ssa tällaista johtamismallia on toteutettu kuuden vuoden ajan. Aiheen esittäjän näkökulmasta aiheen tutkimiselle on ajankohtainen tarve, koska SOTLK:n esikunta on nähnyt tämän laajasti hajasijoittuneen ja moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtamistoiminnassa tehostettavaa; esimerkiksi juuri tällaisen esikuntajohtoisesti laaditun toimintamalli -asiakirjan jalkauttamisessa alayksiköihin. SOTLK:n henkilöstö on myös kokenut vuoden 2012 työilmapiirikyselyn perusteella keskeisimmiksi kehittämis-kohteiksi johtamisen ja sisäisen tiedottamisen, joihin toimintamallien jalkauttaminenkin kuuluu. (SOTLK:n asiakirja AJ371/ 2013).

Edellisessä työtehtävässäni SOTLK:n Lääkintäreserviupseerikurssin johtajana kohtasin lähes päivittäin hajasijoittuneen organisaation haasteita, kun alaiseni olivat ajoittain sijoittuneet lähes 20:lle eri paikkakunnalle terveysasemille ja harjoituksiin eri joukko-osastojen mukana. Jouduin usein miettimään, että miten pystyn johtamaan yhtä aikaa kaikkia alaisiani ympäri Suomea, tai onko se käytännössä edes käytännössä mahdollista?

Aikaisemmat hajautetusta organisaatiosta tehdyt tutkimukset koskettavat suurimmaksi osaksi tiimi- ja projektityöskentelyä tai sitten virtuaaliorganisaatioita. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia

maantieteellisesti hajasijoittunutta organisaatiota, jonka hallinto on sijoittunut yhdelle paikkakunnalle ja sen yksiköt 25:lle eri paikkakunnille ympäri Suomea. Yksiköt ja niiden esimiehet toimivat samoissa toimipisteissä, joten tällöin ei voida puhua virtuaalisesta organisaatiosta. Lähiesimiehet tosin ovat yhteydessä pääsääntöisesti etäältä omaan keskushallintoon ja esikuntaan toiselle paikkakunnalle, jolloin viestiminen tapahtuu pääsääntöisesti kuitenkin virtuaalisesti eli puhelimella tai sähköisesti.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelman asettelu

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä haasteita hajasijoittuneen organisaation johtamistoiminnassa on, sekä miten henkilöstövoimavarojen johtamisen välineinä käytettävät suunnitelmat ja ohjeet eli toimintamallit saataisiin jalkautumaan käytännön toteuttajien eli alayksiköiden tasolle paremmin? Esikuntajohtoisesti laadittujen toimintamallien jalkautuminen alayksiköiden tasolle on SOTLK:n esikunnan näkökulmasta nähty akuutiksi kehittämisen kohteeksi. (Hassinen 2011.)

Tutkimuksen ongelman asettelu on seuraavanlainen:

Tutkimuksen pääongelma:

Miten lähiesimiehet kokevat esikuntajohtoisesti laadittujen toimintamallien jalkauttamisen hajasijoittuneessa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa?

Tutkimuksen alaongelmat:

1. Miten organisaation hajasijoittuneisuus vaikuttaa johtamiseen lähiesimiesten näkökulmasta?
2. Miten moniammatillinen asiantuntijaorganisaatio toimintaympäristönä vaikuttaa lähiesimiesten näkökulmasta johtamistoimintaan?
3. Miten esikuntajohtoisesti laaditut toimintamallit ovat lähiesimiesten näkökulmasta jalkautuneet alayksikköön, ja miten niiden jalkautumista voitaisiin tehostaa?.

## 1.2 Aikaisempien tutkimuksien esittely

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella tutkimukseni aihepiiriin liittyviä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Tavoitteena on tarkastella niitä oman tutkimukseni ongelmanasettelun näkökulmasta. Miten hajautettua organisaatiota ja sen johtamista on tutkittu? Onko hajautettua organi-

saatiota tai sen johtamista tutkittu joko asiantuntijaorganisaation tai terveydenhuollon organisaation näkökulmasta?

Hajautettuja organisaatioita ja niiden johtamista on tutkittu jonkin verran, suurin osa tehdyistä tutkimuksista koskettaa kuitenkin hajautettujen tiimien tutkimusta. Hajautettuja tiimejä ovat tutkineet mm. Anu Sivunen väitöskirjassaan "Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identtifiointuminen hajautetuissa tiimeissä" (Sivunen 2007.) sekä Niina Kokko ja Matti Vartiainen Helsingin Teknilliselle korkeakoululle tekemässään tutkimuksessa "Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät" (Kokko & Vartiainen 2006.). Tutkimuksen kohdeorganisaatiota vastaavasta hajautetusta organisaatiosta ei ole tehty väitöskirjatutkimusta. Yksi tämän tutkimuksen tekemiseen liittyvistä haasteista onkin se, että suurin osa aikaisemmin tehdyistä ja viimeaikaisista tutkimuksista koskettavat ensisijaisesti juuri virtuaalitiimejä sekä niiden johtamista ja vuorovaikutusta.

Hajautettua organisaatiota käsitteenä on tutkinut Halonen (2008) kandidaatin tutkielmassaan. Halonen tulee kirjallisuusanalyysin pohjautuen tulokseen, että hajautetun organisaation määritelmä on moniselitteinen. Tämä kuvaa hänen mielestään myös itse organisaation toiminnan haasteellisuutta. Hajautetun organisaation johtamista on tutkittu jonkin verran. Pääpaino hajautetun organisaation tutkimuksessa liittyy viestintään jollakin tavalla. Hytösen (2010), Koivukankaan & Pursiaisen (2009) ja Makkosen (2009) tutkimustulosten mukaan viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeässä asemassa hajautetussa organisaatiossa. Sen tulisi olla aktiivista, avointa ja ajankohtaista, sekä jokaisen tulee ottaa siitä vastuu. Aspelund (2007) ja Hytönen (2010) korostavat kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen lisääjänä esimies-alaisuudessa. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys tuli esille viestintään tai kommunikaatioon liittyen lähes jokaisessa tutkimuksessa. Makkosen (2009) ja Koivukangas & Pursiaisen (2010) tutkimuksissa tuli esille hajautetun organisaation johtamiseen liittyen palautteen, reflektoinnin, työnohjauksen ja koulutuksen tärkeys.

Hajautetun organisaation johtamisen haasteiksi nousivat useammassa tutkimuksessa epäyhtenäiset toimintatavat, -prosessit tai pelisäännöt (mm. Ojanen 2003, Hytönen 2010 ja Koivukangas & Pursiainen 2010). Yhtenäisten toimintatapojen puutteeksi todettiin mm. pieni keskusjohto (Ojanen 2003) sekä yhteisen identiteetin ja me -hengen puuttuminen (Hytönen 2010). Yhteisten toimitapojen tai -mallien laatimisessa tulisi hyödyntää henkilöstön osallistamista, jolloin heidät saadaan paremmin sitoutettua niiden noudattamiseen (mm. Makkonen 2009 ja Hytönen 2010).

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota eniten vastaava organisaatio löytyi vain Koivukankaan ja Pursiaisen (2010) tutkielmasta, jossa kohdeorganisaatio oli yksityinen lääkäriasema. Organisaatio ei ole kuitenkaan rakenteeltaan aivan samanlainen, koska siinä yksiköiden lähiesimiehet johtivat pääsääntöisesti alaisiaan etäältä, ja vierailivat vain välillä yksiköissä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa lähiesimiehet ovat paikallisesti yksiköissä, tosin lähiesimiesten omat ns. substanssijohtajat sijaitsevat eri paikkakunnilla kuin he itse. Substanssiosaamisen merkityksen nostivat esille Koivukankaan ja Pursiaisen (2010) lisäksi Makkonen (2009). Substanssiosaamisella nähtiin olevan merkitystä hajautetussa organisaatiossa niin johtamisen, viestinnän kuin vertaistuen osalta.

Näiden aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella hajautetun organisaation johtamisessa keskeiseen asemaan nousivat siis viestinnän ja vuorovaikuttamisen, yhtenäisten toimintatapojen sekä substanssiosaamisen merkitys. Näiden tulosten valossa voidaan siis todeta, että tutkimukseni aiheen tutkiminen on tärkeää ja keskeistä hajautetun organisaation toimintakentässä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esikuntajohtoisesti laaditut toimintamallit saataisiin lähiesimiesten näkökulmasta jalkautumaan alayksikkötasolle asti. Hajautetun organisaation johtamishaasteita on tutkittu lähinnä kartoittamalla niitä yleisellä tasolla organisaatiossa, omassa tutkimuksessani tutkimuksen kohteena on tarkasti jo etukäteen esikunnan toimesta kehittämiskohteeksi havaittu johtamisen kehittämiskohde.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat oleellinen osa jalkauttamisesta, eli miten ja millä keinoilla toimintamalli viedään yksikön alatasolle. Johtamisessa tulee ottaa myös huomioon mielestäni tässä tapauksessa organisaation erityispiirteet ja näiden mahdolliset vaikutukset johtamiseen toisin sanoen moniammatillisen asiantuntijaorganisaation piirteiden vaikutukset johtamiseen ja viestintään. Suurempana tavoitteena aiheen tutkimisella ja sen tuloksilla voidaan mahdollisesti nähdä olevan organisaation johtamisen tehostamisessa ja kustannus tehokkuudessa, kun organisaation kaikki osat ja yksiköt noudattavat tehokkaasti yhteisiä toimintamalleja. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää kaikilta osin kaikkiin alayksiköihin organisaation sisällä tai etenkin puolustusvoimien muihin organisaatioihin, kun otetaan huomioon yksikön kulttuurillisesti erilaiset taustat ja henkilöstörakenteet. Tämän tutkimuksen suurimman annin voidaan nähdä liittyvän organisaation monikulttuurillisuuteen (sotilaskulttuuri vs. terveydenhuollon toimintakulttuuri), koska vastaavanlaisesta organisaatiosta ei ole tehty aikaisemmin tutkimusta. Lisäksi toiminnan yhtenäistämiseen ja yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen liittyvää johtamistoimintaa ei ole tutkittu yhtä rajatusti, vaan esimerkiksi työyhteisön viestintää yleisellä tasolla hajautetussa organisaatiossa (Hytönen 2010).



### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat **hajautettu organisaatio, sen johtaminen sekä toiminnan yhtenäistäminen.**

**Hajautetusta organisaatiosta** käytetään myös nimityksiä verkkojohtaminen, virtuaalijohtaminen, etäjohtaminen, e-johtaminen, eLeadership ja eManagement. Kaikilla käsitteillä tarkoitetaan kuitenkin suunnilleen samaa; miten hajallaan olevaa organisaatiota johdetaan tieto- ja viestintäteknologiaa apuna käyttäen. (Matikainen 2008: 162.) Tässä tutkimuksessa käytetään hajautetun organisaation käsitettä, koska kohde organisaatio ei täytä virtuaaliorganisaation määritelmää. Virtuaalisuuden määritelmä ei täyty tutkimuksen kohdeorganisaatiossa täysin, koska johtamista ei toteuteta pelkästään etäältä ja virtuaalisesti. Organisaation esikunta ja tämän tutkimuksen kohteena olevan yksikön keskusjohto sijaitsevat eri paikkakunnalla kuin tutkimuksen kohteena suoranaisesti olevat alayksiköt; näiden osalta johtaminen tapahtuu pääsääntöisesti etäältä ja virtuaalisesti. Alayksiköiden, työpisteiden sisällä työskentelee kuitenkin henkilöstö samassa paikassa keskitetysti ja kasvotusten.

**Hajautetun organisaation** käsitettä käytetään tutkimuksessa silloin, kun sillä viitataan teorian tietoon tai aikaisempiin tutkimuksiin. Hajautetun organisaation rinnasteisena käsitteenä käytetään varsinaisesti tutkimuksen kohdeorganisaatiosta ja näin ollen empiiriseen tietoon liittyen kuitenkin **hajasijoitetun organisaation** määritettä; tämä kuvaa parhaiten organisaation maantieteellisesti hajasijoittunutta rakennetta, lisäksi tämä käsite on kohde organisaation itsensä käyttämä. Erilaisiin määritelmiin yleisesti hajautetun organisaation ja kohde organisaation osalta palataan myöhemmin seuraavissa luvuissa.

Tässä tutkimuksessa **organisaatio** käsitteen rinnalla käytetään myös puolustusvoimissa ja kohdeorganisaation sisällä koko organisaatiosta käytettävää käsitettä **joukko-osasto**. Joukko-osasto muodostuu sen johdosta, esikunnasta, perusyksiköistä ja niiden alayksiköistä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on joukko-osasto (Sotilaslääketieteen Keskus) ja sen yhden perusyksikön (Kenttälääkinnän Palveluskeskus) kolme alayksikköä (terveysasemaa).

**Hajautetun organisaation johtamisesta** käytetään tässä tutkimuksessa rinnalla käsitettä **hajasijoittuneen organisaation johtaminen**, koska tätä nimitystä käytetään tutkimuksen kohdeorganisaatiosta. Käytännössä niillä tarkoitetaan kuitenkin tässä tutkimuksessa samaa asiaa. Hajautetun

organisaation johtaminen voidaan yhdistää virtuaalisesti toimivien tiimien ja organisaation johtamiseen, mikä tässä suljetaan pääosin tutkimuksen ulkopuolelle. Hajautetun organisaation johtaminen edellyttää samoja tapoja järjestää ja organisoida tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa kuten paikallisessakin organisaatiossa, mutta vain hajautetussa toimintaympäristössä (Vartiainen ym. 2004: 124). Tämän tutkimuksen kannalta huomio kiinnitetään ensisijaisesti viestintään ja toiminnan yhtenäistämiseen liittyviin ulottuvuuksiin hajasijoittuneen organisaation johtamisen kannalta.

**Toiminnan yhtenäistämisellä** tarkoitetaan tässä organisaation tai työyhteisön sisäistä toimintaa, jonka seurauksena henkilöstö saadaan sitoutettua toimimaan yhteisten pelisääntöjen tai ohjeistusten mukaan. Teoreettisena tausta määritelmänä käytetään tässä Åbergin (2000: 203) työyhteisöviestintä määritelmän yhtä osa-aluetta: kiinnittämistä. Tällä tarkoitetaan sellaista työyhteisön viestimistä, jonka seurauksena sen jäsen oppii nopeasti yhteiset pelisäännöt ja osaa myös toimia niiden mukaisesti. Tätä toimintaa määritellään tarkemmin luvussa 6.1. Tässä tutkimuksessa toiminnan yhtenäistämisellä tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa johtamistoimintaa; **toimintamallien jalkauttamista**. Toimintamallit ovat esikuntajohtoisesti laadittuja ohjeistuksia tai suunnitelmia, joiden mukaisesti kaikkien organisaation jäsenten edellytetään toimittavan. Toimintamallien jalkauttaminen pitää sisällään sen laatimista, viestittämistä käytäntöön pantavaksi henkilöstölle, niiden mukana elämistä ja kehittämistä. Toimintamallien jalkauttamisen voidaan nähdä näin ollen käsittävän myös organisaation sisäistä viestintää (Kts. Matikainen 2008: 156 ja SOTLK:n asiakirja AF4396/ 2009).

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne perustuu teoreettisen ja empiirisen aineiston vuoropuheluun, joten tausta-aineisto ja empiirinen aineisto on ryhmitelty tässä raportissa lomittain. Johdannon jälkeen on lyhyt teorialuku, jossa avataan tutkimuksen keskeinen toimintaympäristö teoreettiseen tietoon pohjautuen. Luvun tavoitteena on määritellä hajautettu organisaatio yleisellä tasolla, ja sitoa se samalla kohdeorganisaatioon. Tämän jälkeen Tutkimusstrategia -luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, sekä kuvataan tutkimuksen toteutus aina metodologisista valinnoista, aineiston keruuseen ja analysointiin asti. Tavoitteena on saattaa tämän tutkimuksen tutkimusprosessi mahdollisimman läpinäkyväksi sen lukijoille.

Metodologisen osuuden jälkeen luvuissa neljä, viisi ja kuusi käsitellään tutkimuksen tausta-aineistoa ja tuloksia rinnakkain. Luvut alkavat teoreettisella tausta-aineistolla, jonka jälkeen teemahaastatteluil-

la kerätty empiirinen aineisto on kuvattu tutkimuksen ongelman asettelun näkökulmasta. Lukujen lopuksi tutkimuksen tuloksia tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen aineiston rinnalla. Tutkimuksen lopuksi Pohdintaa -luvussa koostetaan tulokset yhteen, suoritetaan niiden arviointia, esittään mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja pohditaan kriittisesti tutkimusprosessin toteutusta.

## 2 HAJAUTETTU ORGANISAATIO

Tässä luvussa avataan hajautetun organisaation käsite ensin yleisellä, jonka jälkeen toisessa alaluvussa tarkastellaan hajautetun organisaation eri ulottuvuuksia kohdeorganisaation näkökulmasta. Tämän luvun tavoitteena on muodostaa tutkimukselle ne teoreettiset kehysraamit, joiden pohjalta hajasijoitetun organisaation johtamista tarkastellaan läpi tutkimuksen.

### 2.1 Hajautetun organisaation määritelmä

Klassisen organisaatioteorian mukaan sen rakenne määrittelee organisaation tehtävät ja antaa sille lisäksi sen ominaismuodon. Organisaation rakenne kuvaa auktoriteetin toisin sanoen vallan ja vastuun jakautumista. Klassisen teorian mukaan jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, ja sen rakenne on tämän olemassaolon ja toiminnan perusta. Organisaatiot eivät tule toimeen ilman jokin tasoista rakennetta tai sen aikaan samaa hierarkiaa. Tosin viimeaikaisissa organisaatioteorioissa on nostettu esille prosessien merkitys ja vähätellään sen rakennetta. (Harisalo 2008: 69–71.)

Organisaation rakennetta voidaan käsitellä joko sen fyysisen tai sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta. Organisaation fyysisellä rakenteella viitataan joko avaruudellisiin (spatial) tai ajallisiin (temporal) suhteisiin organisaation fyysisten elementtien kanssa esimerkiksi sen rakennuksiin tai maantieteellisiin sijainteihin. Sosiaalisella rakenteella taas viitataan ihmisten välisiin suhteisiin, jotka ovat jossakin roolissa organisaatiossa ja sen sisältämissä ryhmissä sekä yksiköissä. Organisaation fyysistä ja sosiaalista rakennetta ei voida kuitenkaan täysin erottaa toisistaan, vaan ne vaikuttavat päällekkäin. (Hatch & Cunliffe 2006: 101.)

Organisaation sosiaalisen ulottuvuuden osalta hajautus kuvaa organisaation päätöksenteon jakaantumista organisaatiossa (Hatch & Cunliffe 2006: 106). Keskitetyssä organisaatiossa sen päätöksenteko sijaitsee organisaation yläosassa ja yhden tai muutaman henkilön vastuulla, kun taas hajautuneessa organisaatiossa päätöksenteko on jakaantunut hierarkian kaikille tasoille ja mahdollisimman monelle henkilölle (Hatch & Cunliffe 2006: 106, Harisalo 2008: 23, Mintzberg 1983: 95). Organisaation fyysinen olemus muodostuu sekä tilasta että ajasta. (Hatch & Cunliffe 2006: 223.) Organisaation maantieteellinen ulottuvuus koskettaa hajautetun organisaation käsitettä. Organisaation sijoittuminen fyysisesti useampaan kuin yhteen paikkaan on yleistynyt (Hatch & Cunliffe 2006: 223).

Organisaatio voi olla siis hajautunut sekä fyysisesti että sosiaalisesti. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan organisaatiota sen fyysiseen hajautuneisuuden näkökulmasta, mutta sosiaalista hajautuneisuutta ei voida kuitenkaan sulkea pois kokonaan. Sosiaalisella hajautuneisuudella viitataan tässä toimintamallien laatimiseen ja sen jalkauttamiseen, eli mitkä organisaatiotasot tai henkilöt osallistuvat organisaatiosta sen laatimiseen. Toimintamallien jalkauttamisen osalta sen laatimiseen on otettu esikunnan näkemyksen mukaan lähiesimiehiä myös organisaation alemmilla tasoilla, joten päätöstä ei ole tehty täysin pelkästään ylimmällä tasolla. Toki päätöksen toimintamallien jalkauttamisesta tekee yksin organisaation ylin taso. Toimintamallin jalkauttamisen osalta päätöksenteko on siis osittain keskitettyä ja osittain hajautettua.

Organisaation päätöksenteko ei olekaan koskaan täysin keskitettyä tai hajautettua. Organisaatio päättää olosuhteista ja sen mahdollisuuksista, haasteista sekä ongelmista riippuen, kuinka paljon se päätöksentekoaan kussakin asiassa tilanteesta riippuen hajauttaa tai keskittää. (Harisalo 2008: 23.) Mintzbergin (1983: 98) mukaan keskitys ja hajautus pitäisikin nähdä eräänlaisen jatkumon ääripäinä, eikä organisaation rakenteesta tulisi käyttää vain ehdottomasti toista määritelmää.

## 2.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio hajautuneisuuden näkökulmasta

Agres ym. kuvaavat vuonna 1998 julkaistussa artikkelissaan perinteisten keskittyneiden ja hierarkisten organisaatioiden muuttuvan verkottuneiksi ja hajautuneiksi organisaatioiksi. Verkottunut organisaatorakenne mahdollistaa globaaleille organisaatioille niiden vaatimaa ketteryyttä ja joustavuutta ilma rajoja (Agres ym. 1998: 79, Humala 2007: 7). Suomessa hajautuneita organisaatioita on perustettu alun perin, koska toimintoja tai henkilöstöä on ollut tarve hajauttaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle työvoiman niukkuuden ja kustannusten vuoksi. Valtion hallintoa on hajautettu ympäri Suomea koko maan elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Pienempien yritysten on pitänyt rakentaa verkostoa ja panostaa yhteistyöhön pärjätäkseen isompien yritysten vaikutuksessa. Hajautuksen perustana on ollut myös asiakasnäkökulmasta toimintojen siirtäminen mahdollisimman lähelle. (Vartiainen ym. 2004, 17.) Myös puolustusvoimien organisaatorakenteita ja johtamisjärjestelmää on kehitetty ja ollaan juuri parhaillaan puolustusvoimauudistukseen liittyen kehittämässä suuntaan, jossa hallintoyksiköiden lukumäärää supistetaan. Tavoitteena on keventää hallinto-osia sekä lisäksi yhtenäistää joukkojen toimintatapoja.

Hajautunut organisaatio määritellään joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Erillään työskentelevät ihmiset yhdistyvät työorganisaatioksi kommunikation ja vuorovaikutuksen avulla, joita heidän on käytettävä työskennellessään yhteisen tehtävän eteen. Hajautetun organisaation yhteydessä puhutaan myös usein virtuaalisista organisaatioista, joissa toisistaan etäällä työskentelevät ihmiset tekevät yhteistyötä ja kommunikoivat pääosin tai ainoastaan tietojen ja viestintäteknologian avulla maantieteellisesti hajautuneena. (Vartiainen ym. 2004, 14; Shin 2005, 331; Zirgurs 2003, 340). Lipnack & Stamps (2000, 18) määrittelevät virtuaalitiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät itsenäisesti yhteisen tavoitteen eteen yli ajan, tilan ja organisaation rajojen teknologian välityksellä.

Tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä sen alayksiköiden (terveysasemien) henkilöstö työskentelee samassa paikassa, alayksiköt ovat hajaantuneet kuitenkin eri paikkakunnille ja yksikön keskushallinto, sekä johto ovat sijoittuneet maantieteellisesti eri paikkakunnalle. Hajautetun organisaation tutkimus on painottunut virtuaalitiimien tai etätyöskentelyn tutkimukseen, joten suurin osa aikaisemmasta tiedosta ei ole täysin yhtenevää kohdeorganisaation kanssa. Liityntäpintoja kuitenkin löytyy juuri tuon maantieteellisen hajautuneisuuden ja osittain myös sähköisen viestimisen osalta, joten virtuaalitiimeistä ja -organisaatioista löytyvää tutkimustietoa voidaan yhteneviltä osin hyödyntää myös tässä tutkimuksessa taustatietona.

Vartiainen ym. (2004: 21) mukaan hajautuneet organisaatiot voidaan määritellä ja erotella toisistaan neljän pääulottuvuuden mukaan, joita ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Shin (2005: 331) puolestaan nimeää virtuaalisten tiimien hajautuvan paikan (spatial), ajan (temporal), kulttuurillisen (cultural) ja organisatorisen (organizational) ulottuvuuksien mukaan. Zirgursin (2003: 340) mukaan virtuaalisen tiimin ulottuvuudet ovat maantieteellinen (geographic), ajallinen (temporal), kulttuurinen (cultural) ja organisatorinen (organizational) hajautuneisuus. Humala (2007: 9) määrittelee hajautuneen organisaation samoin, kuitenkin ilman kulttuurillista hajautuneisuutta. Vartiainen ym. sekä Shinnin ja Zirgursin neljä ulottuvuutta ovat neljättä ulottuvuutta lukuun ottamatta yhtenevät. Organisatorinen ulottuvuus määrittää hajautuneisuuden asteen sen mukaan, kuinka monta jäsentä virtuaalisesta tiimistä työskentelee yli organisaatio rajojen (Shin 2005: 332, Zirgurs 2003: 341). Tämän tutkimuksen kohteena eivät ole ensisijaisesti kuitenkaan virtuaaliset tiimit. Vartiainen ym. (2004) määritelmä vastaa paremmin kohde yksikköä, koska Shinnin (2005: 332) juuri tuo neljäs Vartiainen määritelmästä eroava ulottuvuus organisatorinen hajautuneisuus koskettaa kohde organisaatiota.

Paikka määrittää organisaation työntekijöiden hajautuneisuuden tai samanpaikkaisuuden. Paikka voi olla myös joko kiinteä tai liikkuva, jolloin puhutaan mobiilista työstä. Aika ilmentää työntekijöiden työskentelyn samanaikaisuutta tai eri aikaisuutta eri aikavyöhykkeillä, jolloin työ voi tapahtua peräkkäisinä aikoina. Aika kertoo myös työnjatkuvuudesta tai määräaikaisuudesta. Organisaation työntekijöiden kulttuurisen, organisatorisen ja koulutuksellisen taustan vaihtelevuus ja samanlaisuus määrittävät organisaation moninaisuuden hajautuneisuutta. Vuorovaikutuksen tapa ilmentää kommunikation ja vuorovaikutuksen menetelmää aina kasvokkaisesta eri viestintävälineiden avulla tapahtuvaan yhteyden pitoon. Näitä neljää edellä mainittua ulottuvuutta on olemassa erilaisina yhdistelminä. Hajautetun organisaation yhteydessä voidaan puhua esimerkiksi hajautuneista tiimeistä tai paikallisista ryhmistä, määräaikaisista projektiryhmistä tai yhdessä työskentelevistä tuotantoryhmistä. (Vartiainen ym. 2004: 21.)

Organisaation hajautuneisuuden astetta voidaan arvioida sen mukaisesti, kuinka paljon yhteisen kohteen eteen työskentelevät henkilöt eroavat toisistaan näiden edellä mainittujen ulottuvuuksien perusteella eli kulttuurillisilta taustoiltaan, työpisteiden maantieteelliseltä sijainniltaan, työaikojen eri aikaisuuden ja keskinäisen viestinnän keinoin. Mitä enemmän organisaation eri osat eroavat toisistaan näiden edellä mainittujen tekijöiden suhteen niin, sitä hajautuneempi organisaatio on. (Vartiainen ym. 2004, 21, 22.) Kohde organisaatiota voidaan pitää kulttuurilliselta taustoiltaan varsin hajautuneena ottaen huomioon sen historian, kun sen maantieteellisesti hajautuneet yksiköt liitettiin osaksi Sotilaslääketieteen Keskusta. Yksiköt kuuluivat aikaisemmin vielä nykyisenkin fyysisen sijaintinsa yhteydessä toimivaan emojoukko-osastoon. Voidaan siis katsoa, että jokaisella yksiköllä on ollut entuudestaan erilainen kulttuurillinen tausta. Kulttuurillista hajautuneisuutta lisäävät myös henkilöstön moniammatillisuus. Organisaatio on asiantuntijajohtoinen sotilasorganisaatio; organisaatio on osa puolustusvoimia ja sotilasorganisaatiota. Organisaation ylimmissä johtotehtävissä muun muassa joukko-osaston komentaja on kuitenkin erikoisupseeri (lääkäri) kuten myös kaikkien yksiköiden johtajat. Organisaatiossa toimii kuitenkin myös sotilaita, mutta henkilöstä suurin osa on siviileitä ja erikoisupseereita.

Organisaation voidaan katsoa olevan hajautunut myös maantieteellisesti, koska sen alayksiköitä sijaitsee yhteensä 25:llä eri paikkakunnalla. Tutkimuksen kohteena olevat terveysasemat ovat maantieteellisesti hajautuneet toisiinsa ja keskushallintoon sekä joukko-osaston esikuntaan nähden, mutta terveysaseman sisällä henkilöstöä ml. lähiesimiehet työskentelevät samassa paikassa. Ajan suhteen organisaatio ei ole hajautunut, koska kaikki työskentelevät pääsääntöisesti samassa aikavyöhykkees-

sä ja noudattavat samaa työaikaa. Keskinäinen viestintä organisaation sisällä tapahtuu alayksiköiden sisällä pääsääntöisesti kasvokkaisen viestinnän keinoin esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevissa terveysasemissa. Yksiköiden välinen ja keskijohdon sekä yksiköiden ja esikunnan välinen viestintä toteutuu pääsääntöisesti etäältä, joten viestintävälineinä joudutaan varmastikin käyttämään sähköisiä viestimiä esimerkiksi puhelinta ja sähköpostia.

Kohde organisaation voidaan katsoa olevan siis hajautunut organisaatio, koska se on sekä maantieteellisesti, kulttuurillisesti ja vuorovaikutuksen tavan suhteen hajautunut. Ajan suhteen organisaatio ei ole hajautunut, joten tämä ulottuvuus rajataan tässä tutkimuksessa pois. Tutkimuksen kohteena oleva yksikkö Kenttälääkinnän Palvelusyksikkö on myös alayksiköiden välillä sekä yksikön keskijohdon ja alayksiköiden (terveysasemien) välillä hajautunut samoin kuten koko organisaatioon isommassa mitakaavassa. Terveysasemat eivät ole kuitenkaan sisäisesti lainkaan hajautuneita, mutta tässä tutkimuksen kohteena on ensisijaisesti juuri terveysasemien lähiesimiesten, keskijohdon ja esikunnan välinen vuorovaikutus ja viestintä. Tutkimuksen luvuissa 4, 5 ja 6 käsitellään organisaation hajautuneisuutta edellä mainittujen kolmen hajautuneisuuden ulottuvuuden näkökulmasta.



### 3 TUTKIMUSSTRATEGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja kuvataan tutkimuksen metodologinen toteutusprosessi. Luvun tavoitteena on kuvata mahdollisimman läpinäkyvästi tämän tutkimuksen aikana tutkijan läpikäymää tutkimusprosessia; aina tieteenfilosofisten taustaoletusten valinnasta, aineistonkeruuprosessin kuvaukseen ja aineiston analysointiin asti.

#### 3.1 Sotilaslääketieteen Keskus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Sotilaslääketieteen Keskus (SOTLK) perustettiin vuoden 2006 alussa sen jälkeen, kun Sotilassairaala Tilkka Helsingistä lakkautettiin. SOTLK:n keskuspaikkana toimii Lahden varuskunta, missä sijaitsee myös joukko-osaston esikunta. Joukko-osasto jakaantuu johtoon, esikuntaan sekä neljään eri yksikköön ja näiden alayksiköihin. (Kts. Liite 1.) Sotilaslääketieteen Keskus on Pääesikunnan alainen sotilaslaitos. Organisaation lääkinnällinen johtosuhde tulee näkyville siinä, että Keskuksen johtajan suoranainen esimies on puolustusvoimien ylilääkäri, jonka apuna joukko-osaston ohjauksesta vastaa Pääesikunnan Logistiikkaosasto. SOTLK:n keskeisin tehtävä normaalioloissa on vastata palveluksessa olevien asevelvollisten terveydenhuollosta. Lisäksi SOTLK toimii lääkintähuollon asiantuntija-, koulutus-, tutkimus, materiaali- ja palvelukeskuksena. (SOTLK:n asiakirja HF1654/ 2010, SOTLK:n asiakirja HI801/ 2012 .)

SOTLK on poikkeuksellisen hajasijoittunut organisaatio verrattuna Puolustusvoimien muihin joukko-osastoihin; sen henkilöstö on sijoittunut 30:een erilliseen toimintayksikköön ympäri Suomea ja yhteensä 25:lle eri paikkakunnalle. SOTLK:n Henkilöstörakenne on varsin moniammatillinen, sillä se koostuu upseereista, erikoisupseereista, opistoupseereista, hoitohenkilöstöstä, lääkäreistä, proviisoreista, tutkijoista, psykologeista ja hallintohenkilöstöstä. Korkeimmissa esimiestehtävissä ovat erikoisupseerit (lääkärit) esimerkiksi Keskuksen johtaja, yksiköiden johtajina, mutta sotilaita (upseerit) löytyy organisaatiosta niin sanottuina kakkosjohtajina esimerkiksi yksikön apulaisjohtajan tehtävässä ja esikuntapäällikkönä sekä erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä esikunnassa ja terveysasemilla. Joukko-osaston henkilöstöstä suurin osa on siviilejä; siviilivirkojen osuus on noin 86 prosenttia reilun 500:n henkilön kokonaisvahvuudesta, sotilaita (upseereita ja opistoupseereita) noin 6 prosenttia, erikoisupseereita noin 7 prosenttia, lääkäreitä yhteensä noin 17 prosenttia (ml. erikoisupseerit) ja hoito-

henkilöstöä min 48 prosenttia. Kaikista vakituisesti täytetyistä viroista vuoden 2012 syksyllä naisia oli noin 63 prosenttia. (SOTLK:n asiakirja HF1654/ 2010, SOTLK:n asiakirja AJ371/ 2013.)

Olen itse työskennellyt tutkimuksen kohdeorganisaatiossa aina sen perustamisesta vuoden 2006 alusta lähtien, ensin niin sanottuna lainakouluttajana ja vuodesta 2007 alkaen virassa. Heti perustamisen jälkeen tuli työyksikössäni esille organisaatiomuutoksen aikaan saama moniammatillisuus suuremmassa mittakaavassa, kuin aikaisemmin puhtaassa sotilasorganisaatiossa. Toimiessani joukkueen johtajana Lääkintäaliupseerikurssilla sijoitettiin jokaiseen joukkueeseen sotilaan työpariksi siviili kenttäsairanhoitaja. He olivat alkuvaiheessa kaikki armeijaa käymättömiä naisia, joiden sijoituspaikka oli ollut aikaisemmin tuo lakkautettu Sotilassairaala Tilkka. Sain seurata sivusta, miten yllättävän haastavaa uuteen ja täysin erilaiseen toimintakulttuuriin sopeutuminen voi olla, sekä omalta osaltani henkilön perehdyttäminen siihen. Itse varusmiespalveluksen ja Kadettikoulun käyneenä, sekä muutaman vuoden armeijassa työskennelleenä olin jo niin tottunut tiettyihin toimintatapoihin, että pidin niitä jo itsestään selvinä asioina.

Rajasin tutkimuksen kohdeorganisaatiosta tutkimuskohteeksi yhden eniten maantieteellisesti hajasijoittuneen yksikön, Kenttälääkinnän Palveluyksikön (KLP). Kenttälääkinnän palveluyksikkö toimii yhteensä 24 eri paikkakunnalla, ja sen keskusyksikkö toimii yhdellä paikkakunnalla Lahdessa. KLP:n johtajana toimii erikoisupseeri (lääkäri), jonka alaisuudessa ovat keskusyksiköstä löytyvät apulaisjohtaja (erikoisupseeri), epidemiologi, psykiatrian erikoislääkäri, työterveyshuollon ylilääkäri sekä kaikkien 24:n terveysaseman päällikkölääkärit. Apulaisjohtaja vastaa KLP:n keskusyksikön johtamisesta, hänen alaisuudessaan ovat siis yksikön ylihoitaja, osastonhoitaja, sairaanhoitaja ja kaksi toimistosihteerä. Lisäksi KLP:n johdossa on Puolustusvoimien työterveyshuollon henkilöstö, johon kuuluvat psykologit, vastaava työterveyshoitaja ja sihteeri. (SOTLK:n asiakirja AJ371/ 2013.)

Terveysasemat liitettiin vuoden 2008 alusta osaksi SOTLK:ta. Perusteluina tälle organisaatiomuutokselle oli uuden toimintamallin kehittäminen, jonka seurauksena kaikki terveydenhuollon palvelut saatettiin saman organisaation alle. Tavoitteena oli tilaaja-tuottaja -toimintamallia hyödyntämällä taata joukko-osastoille palvelut kaikissa tilanteissa, muun muassa lisätä kustannustehokkuutta yhtenevien toimintatapojen ja henkilöstövoimavarojen sisäisen kohdentamisen kautta. (PELOGOS:n asiakirja AD14645/ 2007.) Terveysasemat erotettiin tuolloin 2008 niiden aikaisemmasta niin sanotusta emojoukko-osastosta osaksi SOTLK:ta, mutta fyysinen sijainti säilyi kuitenkin emojoukko-osaston yh-

teydessä, jonka terveydenhuollosta ja ainakin osittain kenttälääkinnän koulutuksesta se edelleen vastasi. Tämä tilanne on aiheuttanut ja aiheuttaa varmasti edelleen joitakin haasteita niin terveysaseman sisäiseen johtamiseen ja toimintaan kuin yksikön johtamiseen. 24:llä eri paikkakunnalla sijaitsevat alayksiköt omaavat jokainen oman paikallisen toimintakulttuurinsa, johon on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa vieläkin läheisestä yhteistyöstä johtuen emojoukko-osaston toimintakulttuuri.

Kenttälääkinnän Palvelukeskuksen johtamista on pyritty kehittämään, vuoden 2012 alusta alkaen käyttöön otetulla aluevastuumallilla. Sen tavoitteena on tukea yhdenmukaista toiminnan suunnittelua, resurssien jakamista ja seurantaan sekä yhteistyön onnistumista. Terveysasemat on jaettu viiteen alueelliseen ryhmään; eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen ja pohjoinen alue, joista kuhunkin alueeseen kuuluu seitsemästä kolmeen terveysasemaa. Kultakin alueelta on nimetty yksi terveysasemien päällikkölääkäreistä ja osastonhoitajista aluevastaaviksi. Tehtävää he hoitavat oman paikallisen työnsä ohella. Alueella sijaisevien terveysasemien tulee jakaa tilannetietoisuuttaan säännöllisesti aluevastaaville, jotta he voivat ennakoida ajoissa tarvittavaa yhteistoimintaa. Aluevastaavien tehtäviin kuuluvat vastata alueellisesti henkilöstöresurssien riittävyyden valvominen, resurssivajeiden paikkaaminen joukko-osastojen tukipyyntöihin liittyen, toimintamallien (lääkinnällisten) oikeellisuuden valvominen, työterveyshuollon toimivuuden valvominen ja KLP:n toimiston kanssa osallistuu alueen terveysasemien uusien esimiesten perehdyttämiseen. (SOTLK:n asiakirja AI21668/ 2012, SOTLK:n asiakirja HI801/ 2012.)

### 3.2 Tutkimuksen taustaoletukset ja -sitoumukset

Tieteen filosofia tarkastelee tiedon luonnetta, siihen liittyvää hankintaprosessia sekä tiedon pätevyyttä. Oikean tieteen filosofisen näkökulman valintaan ei ole olemassa yhtä selkeää ohjetta, vaan jokaisen tutkijan tulee valita omaan tutkimukseen sopivin filosofinen katsontakanta. Tieteen filosofiset taustaoletukset luovat perustan tutkimukselle, koska ne määrittävät osaltaan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja tulokset. (Puusa & Juuti 2011: 13.)

Tutkimukseni keskeinen ilmiö on johtamistoiminta tietyn organisaation sisällä. Johtaminen on ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa, ja se on täten olemassa vain ihmisten välityksellä. Johtaminen edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta, eikä sitä näin ollen myöskään ole olemassa ilman ihmisiä. Tutkimukseni kohteena on hajasijoitettujen organisaation johtaminen tietyssä organisaatiossa. Ilmiöstä on olemassa aikaisempaa tietoa muista organisaatioista, mutta juuri tutkimukseni kohde organisaatiosta sitä ei

ole. Tässä tutkittavan ilmiön olemus perustuu ihmisten muodostamiin käsityksiin, joiden täydestä to-  
tuuden mukaisuudesta en voi olla varma.

Tutkimuksen tieteen filosofiset taustat perustuvat konstruktivismiin. Verrattuna muihin tieteen filosofi-  
oihin sen todellisuus on suhteellista, kun taas muissa se on realistista. Konstruktivismissa todellisuus  
perustuu eri henkilöiden suhteelliseen todellisuuteen. Todellisuus voi kuitenkin olla samaa useampien  
yksilöiden kesken. (Metsämuuronen 2006: 206.) Tässä tutkimuksessa tieto perustuu tutkimuksen  
kohteena olevien ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin tietyn organisaation johtamistoiminnasta.  
Henkilöiden näkemyksiä ei voida yleistää koskemaan muita ihmisiä, koska näkemysten taustalla vai-  
kuttavat aina kunkin ihmisen henkilökohtaiset kokemukset. Ihmisten näkemykset tutkimuksen koh-  
teena olevasta ilmiöstä voivat olla yhteneviä. Sitä ei kuitenkaan edellytetä, vaan päinvastoin eriävien  
mielipiteiden nähdään rikastuttavan tietoa entisestään.

Tämän tutkimuksen tiedon voidaan siis katsoa olevan subjektiivista. Niiniluodon (2002) mukaan  
"subjektiivisella tiedolla" voidaan tarkoittaa yksittäisen henkilön mielessä sijaitsevaa "tietämisen tilaa".  
Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa myös käsityksiä, joille antaa leiman ja värittävät niiden "omistajan"  
ryhmäsyntyiset näkemykset ja mieltymykset. (Niiniluoto 2002: 138–139.) Tässä tutkimuksessa tie-  
don nähdään olevan yksittäisen henkilön sisäistä tietoa, eikä sitä voida täysin koskevaksi muiden nä-  
kemyksiä. Toisaalta tässä tutkimuksen kohteena on tietty henkilöstöryhmä samasta työyksiköstä,  
joten työyksikön sisällä näkemyksiin voidaan nähdä vaikuttavan työyksikön sisäisen ja paikallisen  
toimintakulttuurin.

Tieteenfilosofinen taustasitoumukseni puoltaa laadullista tutkimusta lähestymistapana, koska kon-  
struktivismissa todellisuus rakentuu ihmisten väliseen suhteelliseen todellisuuteen (vrt. Metsämuuronen  
2006: 206). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on myös yleensä ihminen ja hänen  
maailmansa, joita voidaan tarkastella yhdessä elämismaailmana. Elämismaailmaa tarkastellaan laadul-  
lisessa tutkimuksessa merkityksien kokonaisuutena, joita ovat yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuoro-  
vaikutuksen, arvotodellisuuden ja ihmisten välisten suhteiden kohteet. Laadullisessa tutkimuksessa  
sekä tutkija ja tutkittava ovat ihmisiä, jotka toimivat samassa elämismaailmassa. Näin ollen tutkija ja  
tutkittava sitoutuvat ensisijaisesti samoihin merkityskokonaisuuksiin, mutta myös omiin yksilöllisiin  
merkityskokonaisuuksiinsa, joiden kautta he ymmärtävät maailman. Tutkija ei voi myöskään sitoutua  
täysin irti ennako-oletuksistaan. Sillä tutkittavan ja tutkijan tapaan arvottaa ja eritellä maailmaa  
omaan arvoperustaansa perustuen ei voida täten sulkea täysin pois. (Varto 1992: 23–24, 26–27.)

Tässä tutkimuksessa tieto ei siis voi olla täysin objektiivista, koska tieto rakentuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, sekä tutkijan kykyyn tulkita tutkittavan elämismailmaa.

Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma määrittävät sen, että minkälainen aineisto tutkimuksessa kannattaa kerätä ja minkälaista menetelmää tutkimusaineiston analysoimiseksi kannattaa käyttää. Määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat niiden aineistojen osalta, määrällinen tutkimusaineisto koostuu ilmiöitä koskevista mittaus tuloksista ja laadullinen aineisto taas pienemmistä otoksista tutkittavasta kohteesta. (Alasuutari 2011: 83, 87.)

Omassa tutkimuksessani keskeisinä tiedon kohteena ovat yksilöiden kokemukset tietyn joukon johtamistoiminnasta. Tietoa ei voi saada muualta kuin ihmisiltä itseltään, koska aikaisempaa tietoa kohdeorganisaatiosta ja juuri tästä tietystä ilmiöstä ei ole olemassa. Teoreettisessa viitekehyksessä keskeisinä käsitteinä ovat hajautetun organisaation johtaminen, hajautetun organisaation johtamishaasteet ja henkilöstön sitouttaminen organisaation yhteisten toimintamallien noudattamiseen sekä kulttuurillinen moninaisuus. Organisaation johtamistoimintaa tutkittaessa tavoitteena on saada ymmärrys juuri johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää organisaatiossa tapahtuvaa johtamistoimintaa, joten aineiston sisällön pitäisi olla mahdollisimman monipuolista ja kattavaa johtamisen näkökulmasta. Tässä tapauksessa laadullisella lähestymistavalla saa mielestäni tutkittavasta ilmiöstä ja tiedon kohteesta kattavamman otoksen; toisin sanoen ihmisten subjektiivisista johtamiskokemuksista juuri tietyn organisaation sisältä.

Tässä tutkimuksessa noudatetaan fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä. Tutkimuksen kohteena ovat ihmisen kokemukset suhteessa hänen elämismailmaansa; elämisellä tarkoitetaan fyysistä toimintaa ja havainnointia, mutta samalla myös koetun ymmärtävää jäsentämistä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat ihmiset, jotka toimivat itse johtajina tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. He pystyvät täten kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä johtamista suhteessa omaan kokemusmailmaansa, joka rakentuu suhteesta omiin alaisiin, vertaisiin, esimiehiin sekä organisaation muihin jäseniin. (Laine 2010: 29.)

Fenomenologinen merkitysteoria olettaa ihmisen toiminnan olevan intentionaalista, ja merkityksillä ladattua. Ihmisyksilö on merkitysteorian mukaan myös perusteiltaan yhteisöllinen, jolloin merkitysten muodossa näyttäytyvä todellisuus on lähtöisin yhteisöstä, eikä ole synnynnäisesti opittua. Erilaisissa kulttuuriympäristöissä elävillä ihmisillä on erilaiset elämismailmat, ja he elävät näin ollen erilaisissa

todellisuuksissa, koska asioilla on heille erilaisia merkityksiä. Yhteisön jäsenenä sekä tukijalla että tutkittavalla on omat merkityksperinteemme. Tästä johtuen jokaisen subjektiiviset ja erilaiset kokemukset antavat tutkimukselle myös jotain yleistä, kulttuuriin liittyvää. Tässä tutkimuksessa siis ainutkertainen ja ainutlaatuinen on kiinnostuksen kohteena. (Laine 2010: 30.)

Konstruktivismiin mukaan tiedon saaminen edellyttää tutkijan ja tutkittavan välistä kaksisuuntaista vuorovaikutusyhteyttä. Tiedon sisältö on kiinni tutkijan kyvystä tulkita tutkittavan informaatiota. Konstruktivistinen metodologia perustuu näin ollen tutkijan tulkintaan toisin sanoen hermeneutiikkaan. Tutkijan tavoitteena on etsiä ja tehdä uusia tulkintoja tutkittavien todellisuudesta. (Metsämuuronen 2006: 206.) Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen hermeneuttinen puoli tulee esille juuri tulkinnan tarpeen suhteen. Se millaisia tulkintoja tiedon kohteesta saadaan, riippuu tutkijan kyvystä asettaa kysymyksiä, luokitella tietoa, ymmärtää ja tulkita tutkimuskohdetta omaan olemassa olevaan ymmärrykseensä pohjautuen. (Varto 1992: 63.) Luotettavuutta lukijan suuntaan voidaan parantaa, vain tekemällä tutkijan ajatusprosessi mahdollisimman näkyväksi.

### 3.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Valitsin tutkimuskohteeksi kohdeorganisaation (SOTLK:n) yhden alayksikön Kenttälääkinnän Palvelu-  
luyksikön, joka organisaation yksiköistä eniten hajasijoittunut maantieteellisesti. Tutkimuksen kohteena on yhteensä kolme eri-kokoista ja maantieteellisesti hajasijoittunutta alayksikköä; terveysasemaa. Nämä terveysasemat sijaitsevat siis eri paikkakunnilla kuin niiden keskijohto ja esikunta. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on sopiva, koska haastateltavaksi voidaan valita henkilöstö, joilla tiedetään olevan tutkittavasta aiheesta kokemusta tai tietoa. Tällaista joukkoa kutsutaan harkinnanvaraiseksi ja tarkoituksen mukaiseksi näytteeksi. (Puusa & Juuti 2011:76, Tuomi & Sarajärvi 2009: 74.)

Haastateltaviksi valitsin terveysaseman yhdeksän lähiesimiestä kolmelta terveysasemalta, jotka edustavat kaikki eri ammattiryhmiä; päällikkölääkäri, sotilas (opistoupseereita) ja osastonhoitaja. Haastattelin näitä kaikkia eri ammattiryhmän edustajia, jotta saisin mahdollisimman kattavan näkemyksen organisaation johtamistoiminnasta ja mahdollisista erilaisista kulttuurillisista näkökulmista. Terveysasemat valikoituvat niiden erilaisen koon perusteella, sekä jokaisesta tuli löytyä nuo kaikki kolme eri lähiesimiestä. Sotilaita ei ole jokaisella terveysasemalla. Puolustusvoimissa esimiehet olivat olleet töissä 1,5:sta vuodesta 27:ään vuoteen, ja pääsääntöisesti yhtä kauan esimiestehtävissä. Kohdeorganisaatiossa he olivat työskennelleet vähintään tuon 1,5 vuotta. Lähes kaikilla päällikkölääkäreillä ja

osastonhoitajilla oli kokemusta myös siviilisektorilta vastaavista esimiestehtävistä. Sotilaat olivat toimineet esimiestehtävissä myös niin sanotussa puhtaassa sotilasorganisaatiossa ennen terveysasemalle siirtymistään.

Päällikkölääkäri vastaa terveysaseman johtamisesta, alaisuudessaan terveysaseman muut lääkärit, hammaslääkäri, hallintoupseeri (tai toimistoupseeri) ja osastonhoitaja sekä pitää potilasvastaanottoa. Osastonhoitaja toimii suurimman osan työntekijöistä eli hoitohenkilöstön esimiehinä (sairaanhoitajat, kentäsairaanhoitajat, sairaala-apulaiset, hammashoitajat) esimiehenä, vastaa hoitotyön johtamisesta, siihen liittyvien resurssien suunnittelusta ja omien alaisten osalta työaikakirjanpidosta ja lomista. Lisäksi osastonhoitaja osallistuu potilas- ja vastaanottotyöhön. Sotilas (opistoupseeri, lääkintähuoltoupseeri) toimii terveysaseman toimistopäällikön tai hallintopäällikön tehtävissä, jonka työnkuvaan kuuluu pääsääntöisesti kaikki hallinnollinen työ muun muassa työaikakirjanpito, resurssien suunnittelu ja lomat. Hänen alaisuudessaan on lisäksi terveysaseman toimiston sihteerit ja terveysasemalla työskentelevät varusmiehet (lääkintäaliupseerit ja lääkintämiehet). Tietenkin näissä tehtävissä oli paikallisia eroja esimerkiksi yhdellä terveysasemalla osastonhoitaja vastasi pääasiallisesti koko terveysaseman työaikakirjanpidosta ja muutamista muistakin hallinnollisista tehtävistä.

Tarkastelen tutkimuksessa lähiesimiesten näkökulmasta hajasijoitetun organisaation johtamistoimintaa. Tavoitteena on kartoittaa heidän näkemyksiään sekä yleisesti johtamistoiminnasta että juuri toimintamallien jalkautumisesta. Mielenkiintoista olisi tietää myös työntekijöiden näkökulma. Rajaan työntekijöiden näkökulman kuitenkin ulkopuolelle tästä tutkimuksesta, koska lähiesimiehillä on mielestäni paras käytännön kokemus kentän johtamistoiminnasta. Rajaan myös ulkopuolelle keskijohdon näkökulman, koska tässä tapauksessa se koskettaisi niin pientä joukkoa, että henkilöiden tunnistettavuus olisi liian helppoa ja täten myös tiedon yleistettävyyks kärsisi. Rajauksiin alayksiköiden ja henkilöstön määrän osalta vaikuttavat myös aika- ja taloudelliset tekijät.

Muodostin tämän tutkimuksen teemahaastattelun teemat suurimmaksi osaksi tutkimuksen teoriasta, toiseksi aikaisemmista tutkimuksista ja lähinnä toimintamallien jalkauttamisen osalta käytin osittain omaa ideointia, osittain aikaisempien tutkimusten teoriasta. Tutkimuksen teoriasta ja aikaisemmista tutkimuksista nousivat esille samoja asiakokonaisuuksia, joten näiden teorian ja aikaisempien tutkimusten voidaan sanoa tässä tapauksessa tukevan toisiaan ja antavana niiden valinnalle lisää painoarvoa. Haastattelun teemoja olivat johtaminen hajautetussa organisaatiossa, johtamisen tehostaminen ja kehittäminen, tiedottaminen ja viestintä, toimintamallin jalkauttaminen sekä johtaminen moniammattili-

sessä asiantuntijaorganisaatiossa ja moniammatillisen asiantuntijaorganisaation kehittäminen. Teema-haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä kolme.

Teemoja suunniteltaessa tärkeänä lähtökohtana ovat ne tutkimusongelmat, joihin kyseisillä teemoilla ollaan hakemassa vastauksia. Teemojen nojattessa tutkimusongelmiin taataan tutkimuksen eheä kokonaisuus, koska juuri tutkimusongelmat sitovat tutkimuksen yhteen sekä antavat perusteet erilaisten kysymysten esittämiselle. (Eskola & Vastamäki 2010, 35). Tämän tutkimuksen ongelmat liittyvät edellä mainittuihin teemoihin seuraavalla tavalla:

Tutkimuksen pääongelma:

Miten lähiesimiehet kokevat esikuntajohtoisesti laadittujen toimintamallien jalkauttamisen hajasijoitettussa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa? *vastaa teemoja: 1-7*

Tutkimuksen alaongelmat:

1. Miten organisaation hajasijoittuneisuus vaikuttaa johtamiseen lähiesimiesten näkökulmasta? *vastaa teemoja: 1-2*
2. Miten moniammatillinen asiantuntijaorganisaatio toimintaympäristönä vaikuttaa lähiesimiesten näkökulmasta johtamistoimintaan? *vastaa teemoja: 6-7*
3. Miten esikuntajohtoisesti laaditut toimintamallit ovat lähiesimiesten näkökulmasta jalkautuneet alayksikköön ja miten niiden jalkautumista voitaisiin tehostaa? *vastaa teemoja: 3-5.*

Lähetin haastateltaville etukäteen tiedoksi ensin saatekirjeen (Liite 1) noin viisi kuukautta ennen haastattelua, jossa tiedustelin samalla heidän suotumustaan haastatteluun. Kaikki haastateltavat vastasivat myöntävästi määräaikaan mennessä. Yksi haastateltavista vaihtui kuitenkin noin kuukautta ennen haastattelua, tehtävän sisäisiin uudelleen järjestelyihin liittyen. Uutta henkilöä informoitiin myös saatekirjeellä, ja hän ilmoitti halukkuutensa osallistua haastateltavaksi. Saatekirje avaa tutkimuksen tavoitteen ja aiheen lähinnä pääotsikoiden tasolla. Juuri ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin tiedoksi tutkimuslupa ja tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmasta kävi ilmi tutkimuksen tausta, tutkimustarve, keskeiset käsitteet, tutkimusongelmat ja tutkimuksen metodologiset perusteet. Teema-haastattelurunko oli myös tutkimussuunnitelman liitteenä, kuitenkin ilman tarkentavia kysymyksiä. Tällä halusin varmistaa, että haastateltavilla on riittävä esiyymmärrys aiheesta ennen haastattelua. Esihaastattelun perusteella totesin, etteivät haastateltavat välttämättä osaa vastata heille esitettyihin kysymyk-



siin tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Esihaastattelussa tuli esille etenkin toimintamallien jalkauttamiseen liittyvän teema -alueen haasteellisuus.

Esihaastattelu toteutettiin ennen varsinaista haastattelua yhdelle kohderyhmää vastaavalle henkilölle. Esihaastattelun perusteella muutamia tarkennettuja kysymyksiä lisättiin teemojen alapuolelle, muuten teemarunko vaikutti toimivalta. Esihaasteltavalle ei lähetetty etukäteen teemarunkoa, mistä johtuen teemoja piti avata ja tarkentaa kysymyksillä suhteellisen paljon ja etenkin toimintamallin jalkauttamiseen liittyvää teema osoittautui siis haastavaksi.

Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2013 yhden viikon aikana, kolmena eri päivänä. Haastattelu-paikkoina toimivat haastateltavien työpisteet ja pääsääntöisesti heidän omat toimistonsa. Työhuoneessa ei ollut muita ihmisiä haastattelija ja haastateltavan lisäksi. Haastateltavat osallistuivat haastatteluun työpäivänsä muiden työtehtävien lomassa, ja pääsääntöisesti haastattelut saatiin toteutettua häiriöttömästi. Muutaman haastattelun aikana työpuhelut tai muiden työntekijöiden väliintulo kuitenkin keskeyttivät haastattelun. Haastattelut jatkuivat kuitenkin keskeytyksistä huolimatta luontevasti. Haastattelupaikkana työympäristö oli myös sopiva, koska se ympäristönä ohjasi haastateltavien ajatuksia parhaiten haastattelun aihesisältöön, eli työhön. Toisaalta jokin toinen ympäristö olisi ollut varmasti vielä rauhallisempi, eivätkä haastateltavan mieltä olisivat painaneet samalla mahdolliset työkiireet.

Esihaastattelun perusteella arvioin haastattelun kestoksi noin tunnin. Haastattelut kestivätkin keskimäärin noin 45 minuuttia, ja niiden pituudet vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin. Alkupään haastattelut olivat kestoaltaan hieman pidempiä, mikä johtuu todennäköisesti haastattelijan harjaantumisen puutteesta kysymyksien esittämiseen liittyen. Ensimmäisissä haastatteluissa kysymysten esittäminen ei jännityksestä ja osaamattomuudesta johtuen ollut kovin sujuvaa. Tähän olisikin auttanut useamman esihaastattelun toteutus, mitkä nyt ajan puutteen vuoksi oli karsittu yhteen. Kaikki haastattelut taltioitiin sanelulaitteelle. Ennen haastattelua kysyin haastateltavilta lupaa nauhoitukseen, johon kaikki haastateltavat suostuivat. Haastattelun aikana kirjasin pääkohdat kuitenkin myös lyhyesti ylös paperille siltä varalta, että haastattelu ei taltioituisi nauhalle. Jälkeenpäin ajateltuna haastattelemineen olisi ollut vieläkin sujuvampaa, jos niiden aikana ei olisi kirjattu mitään ylös ja olisin keskittynyt pelkästään kuuntelemiseen.

### 3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimusmenetelmänä käytin tässä tutkimuksessa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, johon liittyen toteutin abduktiivista päättelyä (Tuomi ja Sarajärvi 2009: 117). Tässä tutkimuksessa ei ole siis noudatettu puhtaasti fenomenologista päättelyä, koska tutkittavan ilmiön moninaisen luonteen vuoksi teoreettisella tiedolla on ollut keskeinen merkitys tiedon rajaamisen osalta niin etukäteen ennen tiedon keräämistä kuin myös analysoinnin loppuvaiheessa. Aineistonkeruu menetelmän valinnalla ja analyysitavalla on kuitenkin haluttu vaikuttaa siihen, että tutkimuksen kohteesta saataisiin mahdollisimman paljon erilaista ja ainutlaatuista tietoa.

Tieteenfilosofiset taustasitoumukset puoltavat myös haastattelun käyttöä aineistonkeruumenetelmänä. Konstruktivistisen tiedon käsityksen mukaan tietoa saadaan tutkijan ja tutkittavan välisen kaksisuuntaisen vuorovaikutussuhteen kautta, tiedon löydöksinä voidaan pitää tulkintoja tutkittavasta. (Metsämuuronen 2006: 206.) Fenomenologisen tutkimusperinteen mukaan haastattelun tulisi olla mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelun omainen tapahtuma, jossa haasteltavalla on mahdollisimman paljon tilaa kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. (Laine 2010: 37).

Litteroin tallennetun aineiston kokonaan sanatarkasti. Litteroinnin toteutin pääasiallisesti sanasta saan pois lukien äännähdykset, joilla en todennut olevan merkitystä itse analyysin kannalta. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 125 sivua, rivivälillä 1,5. Litteroidun aineiston analysoin teoriaohjaavalla analyysillä, jossa yhdistellään sekä aineistolähtöistä materiaalia että aikaisempaa tietoa. Aineistonkeruu vaiheessa voidaan tietoa kerätä vapaasti, mutta tutkimuksen teoreettinen osuus ohjaa etenkin analyysin loppuvaiheessa aineiston luokittelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96–97.) Tutkimuksen aineisto siis luokitellaan litteroinnin jälkeen aikaisemmasta tiedosta nousseiden pääluokkien mukaan. Teoriaohjaavuutta on noudatettu myös tutkimuksen teema-alueiden valinnassa kun teemat suurimmaksi osaksi nostettiin aikaisemmasta teoriasta ja tutkimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 98).

Aineiston pelkistämisen eli redusoinnin vaiheessa karsin litteroidusta aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennaisen tiedon pois. Karsimistani ohjasi tutkimuksen ongelmanasettelu, jonka perusteella jaotelin haastatteluaineistoa kolmeen eri tiedostoon tietokoneella. Aineiston luokittelussa käytin pohjana mukaillen Tuomen ja Sarajärven (2009: 116) teoriaohjaavan sisällönanalyysin taulukkopohjaa (Kts.

liite 4). Osiot jakaantuivat siis ongelman asettelun pohjalta, joista ensimmäinen osa-alue oli hajasijoituneen organisaatioon johtamiseen liittyvä aineisto, toinen moniammatillisuuteen ja asiantuntijuuteen sekä kolmas toimintamallien jalkauttamiseen ja tiedottamiseen liittyvä aineisto.

Ennen tämän varsinaisen jaottelun aloittamista, luin aineiston läpi kokonaisuudessaan pari kertaa. Samalla karsin siitä pois niin sanotun ylimääräisen tiedon sekä ryhmittelin paperille erilaisia aihekokonaisuuksia. Jako tapahtui muuten mielestäni suhteellisen helposti ja oli selkeä, mutta toimintamallien jalkauttamiseen liittyen mietin tuon tiedottamisen ja toisaalta muun kanssakäymisen, vuorovaikutuksen sijoittumista eri osioihin. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että tiedottaminen lähinnä asiakirjahallintoon liittyen kuuluu toimintamallien jalkauttamisen alle, koska se tukee ja täydentää sitä tietoa. Esimerkiksi osa haastateltavista ei osannut juuri sanoa esittämistäni toimintamalleista mitään, mutta lääkinnällisten ohjeistusten laatimisesta, ja välittämisestä he taas tiesivät varsin paljon. Toisaalta taas muu kanssakäyminen ja vuorovaikutus olisi voinut kuulua periaatteessa tiedottamisen kanssa samaan osa-alueeseen, mutta mielestäni se liittyy ja tukee läheisemmin hajasijoitetun organisaation johtamisen alle kuuluvaa toimintaa.

Yritin säilyttää tiedon mahdollisimman alkuperäisessä muodossa, kerätty aineisto oli lähes kokonaan suoria lainauksia alkuperäisestä aineistosta. Suorien lainojen rinnalle kirjasin taulukkoon sisällölle pelkistetyt, tiivistetyt ilmaukset. (Kts. Liite 4.) Joidenkin näkemysten osalta jouduin suorittamaan pilkkomista, koska samassa asiakokonaisuudessa saattoi olla sisältöä useampaan eri osakokonaisuuteen. Säilytyin koko analyysin luokittelun ajan mukana kaikki haastateltavien aihealueeseen kuuluvat näkemykset, vaikka ne olisivat olleetkin samansuuntaisia. Raportointi vaiheessa pystyin näin ollen kuvaamaan näkemysten saman arvoisuutta.

Toisessa, klusterointi vaiheessa aineisto ryhmitellään aineistoista nousseiden käsitteiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009: 110). Tämä vaihe oli analyysivaiheista kaikkein aikaa vievin osuus, ja jouduin toistamaan sen useampaan kertaan uudestaan luokkien nimeämisen ja uudelleen ryhmittelyn osalta. Aloitin vaiheen lukemalla kolmeen osaan jaoteltua aineistoa muutaman kerran kokonaisuudessaan läpi, ja ryhmittelin samaa tarkoittavia näkemyksiä lähelle toisiaan. Tämän jälkeen vertasin kolmea suurempaa osakokonaisuutta toisiinsa, ja siirtelin tietoa vielä osien välillä; etenkin tuohon aikaisemmin mainitsemaani tiedottamiseen, vuorovaikutukseen ja toimintamallien jalkauttamiseen liittyen. Aineistoa piti pilkkoa vielä tässäkin vaiheessa uudestaan. Tässä vaiheessa aineiston olisi pitänyt tiivistyä, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Periaatteessa näin kävikin, kun sain yh-

disteltyä aineistoa alaluokiksi. Toisaalta uudelleen ryhmittelyn ja pilkkomisen ansioista aineistoa oli tässä vaiheessa sivumäärällisesti enemmän kuin edellisessä vaiheessa.

Haasteelliseksi klusterointi vaiheen teki aineiston monitahoisuus; aineisto muodostui kolmesta melko suuresta osakokonaisuudesta, joten esimerkiksi pelkästään hajasijoitetun organisaation johtamisesta olisi saanut tehtyä pelkästään erillisen luokituksen. Nyt kaikki eri osa-alueet piti sitoa yhden ison ja yhdistävän luokan alle, joten etenkin tässä vaiheessa noiden alaluokkien nimeämisen suoritin useamman kerran uudestaan. Ensin muodostin pienempiä käsiteryhmiä, joita sitten yhdistelin isommiksi kokonaisuudeksi. Aineiston laajuuden takia luokittelu kärsi hieman, eikä sitä kautta saatu tuotua nyt esille niin hyvin sen erilaisuutta. Alkuvaiheessa esimerkiksi johtamisen alla oli aineistoa kuvaavampia alaluokkia, kuten suuri toiminnan vapaus, etäisyyden vaikutukset, paikalliset erot, alueellinen johtamismalli. Klusterointi vaiheen alaluokat näkyvät liitteessä viisi. (Kts. lisäksi liite 4.)

Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoitui tutkimuksen teoreettisesta taustasta nousseiden käsitteiden mukaan; empiirinen aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 117). Luokittelun toteutin teemahaastattelun teemojen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93.) Toisaalta luokittelu noudatti myös tutkimuksen ongelman asettelua. Teemoja piti tässä vaiheessa yhdistää isommiksi luokiksi. Teemoista johtaminen hajasijoitetussa organisaatiossa (1) sekä johtamisen tehostaminen ja kehittäminen (2) tuli yläluokka johtaminen hajasijoittuneessa organisaatiossa (Kts. Liite 3 ja 5). Vastaavasti tiedottaminen ja viestintä (3), toimintamallien jalkauttaminen (4) sekä toimintamallien jalkauttamisen tehostaminen (5) yhdistyivät tiedottaminen ja toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa organisaatiossa yläluokaksi (Kts. Liite 3 ja 5). Samoin johtaminen moniammatillisessa organisaatiossa (6) ja moniammatillisen asiantuntijaorganisaation kehittäminen (7) yhdistyivät johtaminen moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa yläluokan alle (Kts. Liite 3 ja 5). Yhdistäväksi luokaksi koko aineistolle tuli toimintamallien jalkauttaminen hajasijoitetussa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa (Kts. Liite 5).

### 3.5 Tutkimusaineiston luotettavuus

Haastattelun osalta luotettavuutta saattaa heikentää sen sosiaalinen luonne. Tällä viitataan siihen, että haastateltavalla on taipumus antaa kysymysten ulkopuolista tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009: 206.) Tutkimuksen haastattelut pysyivät pääsääntöisesti itse aiheessa. Etukäteen lähetetty materiaali haastateltaville ei ohjannut heidän ajatuksiaan liikaa etukäteen, ja vain muutama haastateltava ilmoitti valmistau-

tuneensa etukäteen haastatteluun. Näistä haastatteluista huomasikin, ettei esimerkiksi toimintamallin jalkauttamiseen liittyvää teemaa pitänyt avata yhtä paljon. Lisäksi haastateltavat osasivat kertoa rääkemyksiään monisanaisemmin, etenkin kehittämiskohteisiin liittyen.

Toisaalta luotettavuuteen liittyen voidaankin nostaa esille, että voiko aineistoa nyt verrata keskenään, kun osa haastateltavista oli selkeästi valmistautunut etukäteen haastatteluun ja osasi nostaa esille enemmän esimerkiksi kehittämiskohteita. Taustasitoumukseni huomioiden tällä ei ole mielestäni merkitystä, koska tietoon suhtaudutaan subjektiivisesti. Jokaisen yksilön tieto nähdään ainutkertaisena, eikä niitä voi verrata toisiinsa. Eduksi on myös, että erilaisia tiedonkohteita tulee mahdollisimman paljon. Tätä edesauttoi se, että edes muutama haastateltavista oli valmistautunut haastatteluun etukäteen.

Aineiston analyysiin liittyen pyrin säilyttämään aineiston loppuun asti pilkkomisia lukuun ottamatta alkuperäisessä muodossa, jotta tiedon laatu ei kärsisi. Raportointi vaiheessa poistin suorista lainauksista joitakin täytesanoja, jotka toistuivat lauseen sisällä useamman kerran ja häittäsivät lukemista. Lisäksi korjasin muutaman sanan osalta oikein kirjoitusta, koska en nähnyt sen muuttavan sisällön merkitystä. Samankaltaisuutta ilmentävät ilmaisut säilytin myös loppuun asti, jotta tiedon useus olisi todennettavissa vielä analyysin jälkeenkin raportointi vaiheessa.

Analyysin toteuttamisen haasteet ja aineiston erilaisuus kärsivät luokittelussa, koska aineisto oli aihepiireiltään niin runsas, kuten jo edellä analyysin toteutuksen yhteydessä totesin. Analyysin alaluokat eivät nyt kuvaa aineistoa parhaalla mahdollisella tavalla, mutta tämä on pyritty osittain korvaamaan säilyttämällä aineisto mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan ja kuvaamaan tätä aineiston erilaisuutta sekä samanlaisuutta tulosten yhteydessä suorilla lainauksilla.

## 4 JOHTAMINEN HAJASIJOTTUNEESSA ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa käsitellään hajautetun organisaation johtamista tutkimuksen ongelman asettelun näkökulmasta. Luvun tavoitteena on kokonaisuudessaan vastata ensimmäiseen tutkimuksen alaongelmaan; miten organisaation hajasijoittuneisuus vaikuttaa johtamiseen lähiesimiesten näkökulmasta? Aluksi käsitellään hajautetun organisaation johtamista ja sen haasteita teoreettiseen tietoon pohjautuen, jonka jälkeen luvusta 4.3 alkaen keskitytään tarkastelemaan kohdeorganisaation hajasijoittuneisuuden vaikutuksia johtamiseen lähiesimiesten näkökulmasta katsottuna.

### 4.1 Hajautetun organisaation johtaminen

Etäältä johdettaessa tulee keskeinen huomio kiinnittää siihen, että toiminta on hyvin koordinoitua ja henkilöstö kokee olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota. Johtajan tulee siis pystyä luomaan yhteistä toimintakulttuuria, vaikka toiminta olisi ajallisesti, paikallisesti, kulttuurillisesti ja viestinnällisesti hajautunutta. (Matikainen 2008: 162.) Me-hengen ja yhteisen identiteetin luominen on hajautetuissa olosuhteissa haastavampaa, mutta ne ovat molemmat tärkeitä hajautetun toiminnan menestymisen kannalta kuin paikallisessakin toiminnassa. Näiden rakentamiseen onkin kiinnitettävä enemmän huomiota hajautetussa toiminnassa. Organisaatiolta vaaditaan johdon tukea, avointa kulttuuria, panostusta kommunikaatio- ja yhteistyövälineisiin sekä henkilöstön henkilökohtaisiin tapaamisiin. (Kokko ym. 2003: 280.) Hajautettujen ryhmien erilaiset kulttuurilliset taustat on otettava huomioon sekä viestinnässä että johtamisessa. Koulutus ja perehtyminen mahdollisiin kulttuurieroihin, auttavat parempaan yhteisymmärrykseen sekä tekijöiden huomioon ottamiseen. (Vartiainen ym. 2004, 97.)

Vartiainen ym. (2004, 84) tekemien tutkimusten perusteella vaatii hajautetun organisaation johtaminen jämäkkää, määrätietoista ja tulorientoitunutta johtamistyyliä. Hajautetun ryhmän johtajan pitää ottaa hajautettu joukko haltuunsa ja ohjata sen jäseniä päättäväisesti kohti yhteistä tavoitetta. Hajautetussa yhteistyössä tulee ryhmän ymmärrys ja tavoitteen kuva varmistaa paikallista yhteistyötä useammin. Työn tavoite ja tarkoitus yksilöityvät helposti jokaisen toimijan henkilökohtaisiksi, eikä toiminta ole tällöin kaikilla samojen tavoitteiden suuntaista. (Vartiainen ym. 2004, 84.) Tavoitteista keskusteleminen ja niiden tiedostaminen on hajautetussa toiminnassa erittäin tärkeää, jos halutaan kaikkien toimittavan samojen tavoitteiden mukaisesti. Muuten paikallisella tasolla saattaa olla kahdet eri

tavoitteet sekä paikalliset että hajautetun organisaation yhteiset tavoitteet, jotka eivät ole samassa linjassa. (Sivunen 2007: 122.)

Päätöksenteon hajauttamisella etenkin asiantuntijaorganisaatioissa organisaation keskitason alapuolelle voidaan nähdä olevan ratkaiseva tekijä henkilöstön motivaation kannalta (Mintzberg 1983: 97). Ryhmän jäsenten osallistaminen sekä tavoitteiden asettamiseen että niiden suunnassa toimimiseen, auttavat työntekijöitä ymmärtämään työn merkityksen ja muutoksen oikean suunnan. Työntekijät sitoutuva myös paremmin muutoksiin, kun he saavat itse konkreettisesti osallistua muutostyöhön. Mikäli tavoitteet asetetaan ylhäältä käsin, tavoitteita ei koeta omiksi ja niihin on vaikeampi sitoutua. (Vartiainen ym. 2004, 84.)

Hajautetun organisaation johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat empaattisuus ja kuuntelemisen taito. Asioiden johtamista korostetaan hajautetussa organisaatiossa, mutta tärkeänä pidetään kuitenkin ihmisten johtamisen taitoa. Erityishaasteiksi koetaan työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen. (Vartiainen ym. 2004, 84.) Avoimuus ja moninaisuuteen sallivasti ja avoimesti erilaisuudesta keskusteleva kulttuuri edesauttaa hajautetusti työskenneltäessä yhteisymmärrystä ja yhteisten toimintamallien muodostamista (Kokko ym. 2003: 278).

Hajautetun organisaation johtajalla tulisi olla avoin ja myönteinen asenne etsiä uusia menetelmiä organisoida hajautettua työtä. Johtajalla tulee olla tulorientoitunut johtamistapa, joka on tehokkaampi tapa johtaa kuin muodollinen ja kontrolloiva johtamistyyli. Hajautetun organisaation johtaminen vaatii johtajalta hyviä viestintätaitoja sekä paikallisesti että etäällä työskentelevien työntekijöiden kanssa. Johtajan pitää myös pystyä delegoimaan tehokkaasti ja valvomaan työn suorittamista. (Vartiainen ym. 2004, 85.)

Vuorovaikutusta pidetään viestinnän mahdollistajana. Vuorovaikutuksen tapa muodostuu kasvokkaimesta ja välittyneesti eli virtuaalisesti tapahtuvan kommunikaation tiheydestä, sisällöstä ja välineistä. Vuorovaikutuksen tapaa pidetään myös hajautetun työskentelyn tärkeimpänä ulottuvuutena. (Vartiainen ym. 2004: 47.)

Sivusen tutkimuksessa maantieteellisesti hajautuneiden tiimien jäsenet kokivat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen viestintävälineiden johdosta nopeammaksi ja helpommaksi kuin kasvokkainen tapaaminen, jolloin matkustamisesta koituisi enemmän kuluja kuin esimerkiksi kokouksen pitäminen

puhelimien välityksellä. Kokouksia voidaan tällöin pitää myös useammin, kun aikaa ei kulu esimerkiksi käytännön järjestelyihin. Teknologian välityksellä tapahtuva vuorovaikutus nähtiin tutkimuksen haastateltavien mukaan myös tehokkaampana sen tehtävä keskeisyyden vuoksi. Osa henkilöistä suhtautui vastaavasti negatiivisesti teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen, mihin olivat syynä muun muassa kasvokkaista vuorovaikutusta suurempi kynnys ottaa yhteyttä ja suurempi mahdollisuus syntyä väärinymmärryksiä. Keskustelu esimerkiksi sähköpostin välityksellä koetaan jäävän vähäisemmäksi, koska sen välityksellä ei viitsitä kuormittaa vastaanottajaa yksittäisillä kysymyksillä muutenkin suuren sähköpostimäärän lisäksi. (Sivunen 2007: 88–89.)

#### 4.2 Haasteet hajautetun organisaation johtamisessa

Hajautetun toiminnan johtamisessa korostuu samanlaiset haasteet kuin paikallisessakin, mutta niiden voidaan nähdä olevan entistä haastavampia (Kokko & Vartiainen 2006: 83). Hajautetun organisaation toiminta on koettu kuitenkin usein ontuvaksi. Hajautettuja organisaatioita, jotka toimivat ympäri Suomea ja maailmaa on yhdistänyt läpi historian yhteinen haaste siitä, kuinka toisistaan erillään toimivia yksiköitä ja työntekijöitä tulisi johtaa ja organisoida. Useimmiten päädytään ratkaisuun, joka ehkä koetaan myös turvallisemmaksi ja annetaan toisistaan erillään sijaitsevien yksiköiden jatkaa toimintaansa kuten aikaisemminkin yksin ja itsenäisesti. Tällaisissa tilanteissa ei tule helposti hyödynnettyä organisaation muissa yksiköissä yksittäisen yksikön paikallisia hyviä käytäntöjä, tietoja, taitoja ja innovaatioita. (Vartiainen ym. 2004:18.)

Hajautetun organisaatioon usein kohtaamia haasteita ovat johtaminen, ihmisten sitouttaminen ja henkilöstön osaamisen ylläpitäminen (Humala 2007: 7). Ongelmat hajautuneen organisaation johtamisessa syntyvät monesti tottumattomuudesta ja tietämättömyydestä uutta toimintamallia kohtaan. Hajautetun organisaation johtamisen vaatimuksiin ei perehdytä riittävän hyvin, eikä ymmärretä miksi vanhat, tutut ja paikallisiin oloihin syntyneet toimintatavat, eivät toimikaan enää. Muutoksen edellytyksenä on kuitenkin sen tarpeen tunnistaminen. (Vartiainen ym. 2004: 18.)

Hajautuneesti työskentelevillä henkilöillä on monesti luottamusongelmia (Shin 2005: 334; Ziguers 2003: 341). Työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin luottaminen ovat hajautetun ryhmän johtajan tärkeitä ominaisuuksia. Liiallinen kontrollointi ja epäluottamus saattavat laskea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumisen halua yritykseen. Johtajan olisikin painotettava toiminnassaan kokonaisvaltaista ja aktiivista tukea, viestintää ja tiedonjakoa (Vartiainen ym. 2004: 84–85.) Toisaalta kontrollin



puutteen ja suoran valvonnan koetaan aiheuttavan luottamuspulaa. Hajautettujen tiimien jäsenet kokevat, etteivät he voi luottaa toisiinsa koska eivät näe juuri koskaan ja heillä on erilaiset taustat. (Shin 2005: 334.) Luottamuksen puute aiheuttaa yhteistyöongelmia, sillä he eivät useinkaan halua jakaa keskenään tietoa, uusia ideoita tai tehdä yhteistyötä (Shin 2005: 334, Kokko & Vartianen 2006: 91).

Hajautuneessa organisaatiossa henkilöstö saattaa tuntea itsensä helposti eristäytyneeksi, koska kommunikaatio voi olla etäistä, ihmissuhteet voivat rakoilla ja rikkoutua helposti, sekä suhteet muihin organisaation ryhmiin ja osiin saattavat olla hauraita. Organisaation johdolla onkin keskeinen rooli yhtenäisen viestintä- ja vuorovaikutusverkoston luomisessa, sen tulee tunnistaa mahdollisesta hajanaisesta vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta kriittiset ja tärkeät asiat. (Vartiainen ym. 2004: 125.)

Vartiainen ym. (2004, 37) määrittelevät hajautuneen organisaation haasteet kuuden eri ulottuvuuden mukaan, joita ovat eripaikkaisuus, liikkuvuus, eriaikaisuus, määräaikaaisuus, jäsenten moninaisuus ja sähköisen vuorovaikutuksen määrä. Pienenkin fyysisen etäisyyden ihmisten välillä on todettu vaikuttavan kommunikaation ja vuorovaikutuksen määrään. Tämän vuoksi samassa paikassa työskentelevien ihmisten tulisikin työskennellä fyysisesti samassa huoneessa kasvotusten, ainakin sellaisissa tilanteissa kun työ edellyttää aktiivista tietojen vaihtoa. Toisaalta kommunikaatio voidaan saavuttaa myös teknologian avulla. Teknologian välityksellä ei pystytä kuitenkaan saavuttamaan todennäköisesti samanlaista läheisyyden ja tuttuuden tunnetta kuin kasvokkaisella kommunikaatiolla. Fyysinen läheisyys on koettu tärkeäksi, koska sen on todettu vahvistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteisiä arvoja, odotuksia sekä lisäävän ihmisten ja ryhmien välistä luottamusta. (Vartiainen ym. 2004: 38, 43.)

Sivusen (2007: 74) tutkimuksessa maantieteellisesti hajautuneet tiimit kokivat fyysisen etäisyyden vaikuttavan vuorovaikutuksen eritavoin; toisen tiimin mukaan etäisyys vähentää ja vaikeuttaa vuorovaikutusta, toisen mukaan sillä ei ollut merkitystä vuorovaikutukseen tai se saattoi jopa vaikuttaa parantavasti. Vuorovaikutus koettiin haasteelliseksi silloin kun sitä pidettiin hitaana tai henkilöiden erilaisuus vaikutti siihen liikaa esimerkiksi erilaiset ajattelutavat. Hidastavaksi vuorovaikutus koettiin tutkimuksen koehenkilöiden mukaan silloin, kun työssä oli normaalia hektisempi vaihe menossa. Toiset kokivat, ettei fyysinen etäisyys vaikuta vuorovaikutuksen määrään, vaan enemmänkin esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden toimivuus ja samantyylliset työtehtävät. (Sivunen 2007: 74–75.)

Muita etäisyydestä johtuvia haasteita ovat palautteen saaminen ja antaminen sekä välittömän reagoinnin ja kommunikaatio hidastuminen, jolloin myös viestin ymmärrettävyys vaikeutuu ja synnyttää helposti ristiriitoja. (Vartiainen ym. 2004: 39.) Palautteella on katsottu olevan tärkeä asema hajautetun työn tekemisessä. Etenkin kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttuessa tulee esimiehen ilmaista palaute selvästi joko suullisesti tai kirjallisesti, koska ilmeiden ja eleiden puuttuessa vuorovaikutuksesta, jää palaute muuten näkymättömäksi alaisen suuntaan. Etäisyyden kasvaessa koetaan henkilökohtaisten asioiden puhuminen ja palautteen antaminen etenkin vaikeista ja negatiivisista asioista haastavaksi. Kielteistä palautetta ei tulisikaan antaa sähköpostin välityksellä tai ylipäättään etäältä, vaan henkilökohtaisesti. (Humala 2007: 46.)

Organisaation suuri hajautuneisuus näkyy todennäköisesti myös jäsenten erilaisina taustoina. Hajautettujen organisaatioiden jäsenet saattavat tulla kaikki eri organisaatioista, jolloin jokaisella on taustavaikuttajana oman organisaationsa kulttuuri. Ikä, sukupuoli, koulutus ja kokemus ovat myös tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation kulttuurilliseen hajautuneisuuteen. Riippuen organisaation jäsenten kulttuurillisten taustojen eroavuuksista saattaa niillä olla vaikutuksia kommunikaatioon ja sen sisäistämiseen oikein. Yhtenäisiä toimintatapojen luominen saattaa olla myös haastavampaa, koska paikallinen kulttuuri ja yhteishenki voivat vaikuttaa hyvinkin voimakkaina taustalla. Toisaalta moninaisuus nähdään myös vahvuutena, koska erilaisuus nähdään luovuuden ja innovatiivisuuden kasvun perustana. (Vartiainen ym. 2004, 46.)

### 4.3 Hajasijoittuneen organisaation johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiriseen aineistoon pohjautuen kohdeorganisaation hajasijoittuneisuuden vaikutuksia sen johtamiseen. Lähiesimiesten näkemykset hajautetun organisaation johtamisesta jakaantuivat vuorovaikutukseen, organisaation kulttuuriin ja identiteettiin, esimiestyön tukeen ja ohjaukseen, johtamisen kehittämiseen sekä aluevastuumallin käyttämiseen johtamisessa. (Kts. Liite 5). Vuorovaikutuksen eri osa-alueet on yhdistetty tässä yhden otsikon alle, samoin kuin tuki ja ohjaus esimiestyölle sekä johtamisen kehittäminen.

#### 4.3.1 Hajasijoittuneen organisaation johtaminen

Muutaman lähiesimiehen näkemyksen mukaan organisaatorakenne näyttäytyy yleisellä tasolla sekavana. Tämä tuli esille hallinnollisiin asioihin liittyen, joissa piti miettiä ottaako yhteyttä esikuntaa vai

omaan keskusjohtoon. Pienenkin fyysisen etäisyyden koettiin vaikeuttavan yllättävän paljon yksikön toimintaan. Esimerkiksi terveysaseman ollessa hajautuneena tilapäisesti todettiin, että henkilöstön saaminen koolle yhtäaikaan esimerkiksi viikkopalaveriin on vaikeaa. Fyysinen etäisyys johtoon koettiin suureksi; lähiesimiehen sijaitsemisen toisella paikkakunnalla koettiin hankaloittavan toimintaa. Etäisyys omasta johdosta vaikeuttaa myös paikallisten asioiden hoitamista, kun tuettava joukko-osasto esimerkiksi lähestyy terveysasemaa suoraan tukipyynnöllä ja odottaa siihen automaattisesti suostuttavan. Toisaalta koettiin johtajuuden tarvittaessa löytyvän aina vaikka etäisyys olisikin suurempi. Ylemmän johtoportaan koettiin olevan etäällä sekä fyysisesti että vuorovaikutuksen suhteen:

*...ylempi johtoporras on suhteellisen etäällä, enkä tarkoita pelkästään maantieteellistä etäisyyttä vaan myöskin sitä että se on sitten sähköpostijohtamista, asiakirjajohtamista,... (Haastattelu 9.)*

*...nyt tavallaan kun Lahti on kuiteskin niin etäällä niin se koetaan niin kun jotenkin etäiseksi ja tietenkin maantieteellisesti pelkästään niin välillä tuntuu että me ollaan täällä vähän niin yksin ... (Haastattelu 6.)*

Fyysisestä etäisyydestä huolimatta yhteistyön yksikön ulkopuolella koettiin olevan luontevaa. Työasioiden lisäksi yhteydenpito on kuitenkin muuten melko vähäistä. Esimieheen ei aina oteta etenkin pienempien asioiden suhteen yhteyttä, koska hänen tiedetään olevan kiireinen.

*...oma esimies on varmasti siinä mielessä lähellä, että hän on aina puhelinsoiton päässä, hänelle voi soittaa kyllä, näin mä oon kokenut ja oon soittanutkin aina silloin tällöin, mutta en nyt ihan kauheen usein, koska tiedän että hänellä on varmasti työtä ihan hirveesti, niin yritetään ratkoo vähän kevyemmät ongelmat omin voimin.. (Haastattelu 5.)*

*...hirveen aktiivista kanssakäymistä meillä ei ole silleen, se on ihan vaan niin kun työasioissa, se on oikeastaan työasioissa, jossain nopeissa työasioissa kysytään jotain .. tai ohjetta tai jotain tämmöstä sitten, ehkä se vähän tuntuu etäiseltä se on siellä. (Haastattelu 4.)*

Yhteydenpito muihin terveysasemiin koettiin suurimmaksi osaksi melko vähäiseksi, ja sitä pitäisikin lisätä entisestään. Säännöllisen yhteydenpidon koettiin edellyttävän henkilön tuntemista ennestään ja vuorovaikutuksen mainittiinkin perustuvan tapaan perustuen.

*...aikaisemmasta perinne, et me soitellaan toistemme kanssa ja pidetään yhteyttä erilaisista asioista, että sillain luontevasti kun on tuttuja. (Haastattelu 1.)*

Yhteistyötä toisten terveysasemin kanssa tehdään myös perinteisiin ja yhteiseen historiaan perustuen, vaikka enää ei toimita esimerkiksi samalla maantieteellisellä alueella. Aluevastuumallin toivotaan lisää-

vän terveysasemien välistä yhteistyötä entisestään. Aluevastuumalliin liittyen osa henkilöstöstä asioi kuitenkin mieluummin suoraan esikunnan tai keskusjohdon kanssa, koska se koetaan ehkä vielä tutummaksi tahoksi asioida. Toisaalta taas yhden esimerkin mukaan organisaation tullut uusi osastonhoitaja oli kääntynyt aluevastaava osastonhoitajan puoleen, eikä ottanut suoraan yhteyttä keskusjohdon ylihoitajaan kun hän tarvitsi tukea uudessa tehtävässään.

*Mä uskosin että tällä on vaikutusta siihen; tähän on perinteisesti ollut tota ihan läheiset välit.. vaikka se ei kuulu siis tähän samaan siis maantieteelliseen alueeseen vaan niin kun ihan näin historiallisista toiminnallisista syistä johtuen. (Haastattelu 9.)*

*...esimerkiksin meidän alueella nyt on yks uusi osastonhoitaja tullut ja hän hirveen paljon sitten turvautuu minuun ja tuota, joo aika monessa asiassa hän ei oo suoraan ylihoitajaan yhteydessä vaan nimenomaan tähän käytännön työhön liittyvään problematiikkaan; ohjeistukseen, normitukseen, mitä meillä on PV:llä olemassa aika paljon, niin tällasiin asioihin, esimerkiksi uuden henkilön rekrytointiin liittyvissä asioissa... (Haastattelu 8.)*

Vuorovaikutuksen keskusjohdon kanssa koetaan perustuvan vain yksikköä suoranaisesti koskeviin asioihin ja esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallintoasioissa käännetään suoraan joukko-osaston esikunnan puoleen, koska omasta esikunnasta tietämystä näiltä osa-alueilta ei löydy. Vuorovaikutuksen yksikön ulkopuolelle esikuntaan ja omaan keskushallintoon koetaan olevan kaksisuuntaista, koska sieltä lähetetään alaspäin käskyjä ja määräyksiä, ja sitten toisesta suunnasta esitetään taas sinne takaisin kysymykset. Toisaalta taas koettiin, että vuorovaikutus voisi olla vielä enemmän vastavuoroista. Yhteydenpidon tapahtuessa pääsääntöisesti sähköisesti toivottaisiin takaisin kuitenkin reagoitua, koska muuten ei tiedetä onko viesti saavuttanut edes vastaanottajaa.

*Ja tota sieltä päin tulee tietysti käskyt ja määräykset ja ohjeet. Ja meiltä kysymykset taas niin ku sinne suuntaan. Et se on kaksipuoleinen,... (Haastattelu 1.)*

*Mutta se vois olla yks sellanen, että se muuttuis niin kun enemmän kaks-suuntaseks, et sieltä kun tulee jotain ni miksei siihenkin ois hyvä niin kun vastata sitten että pyydetään vastausta aina suhteellisen nopeesti ja sitten toisaalta kans kaks-suuntaseks muuttuis kun täältäpäin lähetetään ylöspäin jotain ni sieltä tulis kans sitten vastausta... (Haastattelu 3.)*

Vuorovaikutus koetaan pääsääntöisesti kasvottomana, koska fyysisen etäisyyden ollessa suuri tapahtuu yhteydenpito terveysaseman ulkopuolelle lähes kokonaan joko sähköisesti tai puhelimella. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttuessa koetaan toiminta haastavaksi, koska vuorovaikutuksen kohdetta ei ole välttämättä nähnyt koskaan aikaisemmin.

*...jos ajatellaan nyt tuota mun esimiestä niin hänhän ei tietysti täällä paikanpäällä ole juuri koskaan, hyvä jos kerran vuodessa käy... (Haastattelu 5.)*

*Et se on täs niin ku se iso ongelma, et ei oo sitä ihmiskontaktia niin paljon et paljon puhelimitse ja sähköpostilla joutuu tän yhteydenpidon enimmäkseen hoitamaan. (Haastattelu 2.)*

*... mielellään tietysti olisi kasvotusten, mutta ku se ei ole mahdollista,... syntyy sellanen luonteva yhteistyö, koska sillä on yllättävän iso merkitys, että sillä äänellä on kasvot. (Haastattelu 1.)*

*...kasvokontaktin puuttumista; sitä kaipaa usein, on hyvä kun tietää ulkonäöltä noin minkä näköisen henkilön kanssa keskustele ja toimii tässä virka-asioissa niin tota yhteistyössä niin sekin on paljon, mut kyl se niin kun hyvin pitkälti niin koen kasvottomaksi... usein sitä kaipaisi kyl sellaista henkilökohtaista kontaktia. (Haastattelu 7.)*

Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta vastaa lähes ainoastaan videoneuvottelulaitteisto, jonka käyttämistä toivotaankin lisäävän. Videoneuvottelulaitteistoja pitäisi mahdollisuuksien mukaan hankkia myös jokaiseen terveysasemaan, koska nyt osassa terveysasemista joudutaan tukeutumaan paikalliseen joukko-osaston laitteisiin, eikä sinne pääse välttämättä lyhyellä varoitusajalla.

*Videoneuvotteluyhteydet hajanaisessa joukko-osastossa ne ajaa sitä korviketta melkein voi sanoa näin.. (Haastattelu 7.)*

*...videoneuvottelulaitteisto niin sitten mahdollistaisi jatkuvan dialogin ja vuorovaikutuksen sitten sen henkilökunnan kesken sitten ja tavallaan tois läheisemmäksi tavallaan sitä SOTLK:n johtamista tänne terveysasemalle kanssa.(Haastattelu 6.)*

Isommista muutoksista toivotaan kerrottavan kasvotusten, koska muuten viestin sisältö saatetaan ymmärtää väärin tai perustelut jäävät puuttumaan. Kehityskeskustelut voitaisiin myös käydä kasvotusten. Sillä ne saattavat olla vuoden ainoita tilaisuuksia, kun esimiestä näkee kasvotusten ja saa henkilökohtaista palautetta ylipäättään.

*... että toki voisi olla hyvä jos sellasia raharesursseja ois voisi sen kehityskeskustelun käydä tässä paikanpäällä tekemässä, että niitä on toki nyt sitten tehty puhelimitse kautta tuolla tietokoneen välityksellä... (Haastattelu 5.)*

Henkilöstön palautteessa on toivottu johdon käyntejä terveysasemalla useammin, jotta henkilökunta voisi tutustua heihin paremmin. Toteutuksen ymmärretään olevan haastavaa vähäisten resurssien vuoksi.

*...haluttaisiin ää tätä niin kun johtajan käyntejä terveysasemalla enemmän tai niin kun lisätä tavallaan että niinkö henkilökunta tutustuis tavallaan meidän johtajistoon ja ne kävis, kävisivät täällä paikan päällä. (Haastattelu 6.)*

*Se on tavallaan huono juttu kun ei nää niitä ylempiä esimiehiä, kun ne kerran vuodessa jalkautuu tänne yksiköihin, niin siinä muutamassa tunnissa ei paljon ehdi jutella asioita koska sitten tosiaan se ihmisen näkeminen ois aika tärkeätä kuitenkin , vaikka puhelineläkin pystyy hoitamaan asioita... (Haastattelu 4.)*

*"Sen se just aiheuttaa kun sellainen fyysinen ihmiskontakti jää tästä täysin puuttumaan ja totta kai johto käy täällä silloin kun heille sopii, mutta totta kai mä ymmärrän että jos 24 terveysasemaa on niin ei he voi kuukausittain tai viikoittain käydä joka terveysasemalla kertomassa,.. (Haastattelu 2.)*

Fyysisen ihmiskontaktin puuttuessa koetaan myös kahvipöytäkeskusteluista välittyvän hiljaisen tiedon puuttuvan. Kasvotusten olisi myös helpompi kysyä perusteita asioille, koska sähköisesti lähetettävä informaatio tulee helposti väärin ymmärretyksi tai puutteelliseksi.

*...nyt jos mä soitan esimiehelle, ni kyl mul täytyy jotain asiaa olla et jos me oltais tässä viereisissä taloissa tai jopa samassa talossa, samassa käytävässä ni varmaan me nähtäis päivittäin monta kertaa tai ois helpompi ihan jotain pikku asioita kysyä... (Haastattelu 3.)*

*...silloin helposti tota käy niin, että ei oo ehkä ihan täysin mukana tässä omassa mielessä se, mitä tällä käskyllä tässä oikeestaan tavotellaan ja tota helpompi olis sitten jos kasvotusten saa tän käskyn, kysyä että mikä on se tavoiteltava loppuasetelma, mihin päin niin kun halutaan mennä,... (Haastattelu 9.)*

Sähköisen vuorovaikutuksen koetaan olevan välillä kankeaa, kun yhteydet katkeilevat esimerkiksi "Sametime" -yhteys. Tätä on käytetty esimerkiksi erilaisten koulutustilaisuuksien pitämiseen, mutta nykyään vähenevissä määrin. Videoneuvotteluyhteys onkin korvannut suurimmaksi osaksi tämän yhteyden erilaisten neuvottelu- ja opetustilaisuuksien pitämisessä. Videoneuvottelulaitteistoa esitettiin käytettäväksi myös entistä vapaammin säännölliseen yhteydenpitoon; esimerkiksi johdolta voisi kysyä tarvittaessa mieltä askarruttavia asioita tai sitten sitä voisi hyödyntää erilaiseen koulutuksiin ja tietois-  
kuihin entistä useammin.

*...säännöllisesti olis neuvotteluja (videoneuvottelulaitteiston välityksellä) esim. SOTLK:n johtajan/ KLP:n johtajan kautta tavallaan johtajiston kanssa ja niinkön yleensäkin tänne kenttäpuolelle että olisi joku kuukauden joku tietty päivä, kellonaika, iltapäivä tavallaan että kokoonnuttaisiin videoneuvotteluun; silloin voisi kysyä jos on jotain kysyttävää tavallaan... (Haastattelu 6.)*

Vuorovaikutus vertaisiin perustuu muutaman kerran vuodessa pidettäviin kokouksiin, tai sitten kerran vuodessa joukko-osaston yhteisen koulutustapahtuman yhteydessä pidettäviin palavereihin. Kaikille ammattiryhmille kokouksia ei varsinaisesti erikseen järjestetä esimerkiksi sotilaille, toisaalta se koettiin ymmärrettäväksi, koska heitä on valtakunnallisesti terveysasemilla niin vähän. Oman terveysaseman ulkopuolisia palaverikäytäntöjä on vähän esimerkiksi keskusjohto ottaa henkilöstöä koolle vain, jos siihen on tarvetta.

#### 4.3.2 Hajasijoittuneen organisaation kulttuuri ja identiteetti

Terveysasemien nähtiin olevan keskenään erilaisia ja toimivan eritavalla, mikä tekee johtamisestakin lähiesimiesten mielestä varmasti haastavaa. Havaintojen mukaan terveysasemilla on omat toimintamallinsa, joiden mukaan toteutetaan esimerkiksi johtamista, eikä esimerkiksi uusien johtamismallien omaksuminen täysin ole välttämättä helppoa:

*Senkin on tässä huomannu ku nyt on tota KLP:n omaa johtamismallia koitettu ajaa sisään eli nää aluevastaalääkärit, alueosastonhoitajat ja sitten terveysasemien oma hallinto, et miten se pitäis mennä ja mitä mä nyt oon valtakunnallisesti kyselly ja kuunnellu tuntuu, et ehkä se valtakunnallisesti ei täsmällisesti ihan samalla tavalla mene. (Haastattelu 2.)*

Suuren maantieteellisen hajautuneisuuden koettiin vaikuttavan siihen, että ihmiset eri puolella Suomea ovat lähtökohtaisesti esimerkiksi luonteeltaan hiukan erilaisia. Jokaisella terveysasemalla nähdään olevan omat piirteet riippuen niin paikallisista, maantieteellisistä kuin puolustushaarallisista vaikutteista:

*...itselläkin on sen verran pitkän kokemus täältä Puolustusvoimista niin on oppinut sen ja mitä on vieraillut useammalla terveysasemalla, tavallaan niin me ollaan kuiteskin niin erilaisia vaikka me ollaan tavallaan, kuulutaankin SOTLK:hon, ollaan kaikki terveysasemat Puolustusvoimien, SOTLK:n terveysasemia niin mutta meillä on omat erityispiirteet jokaisella alueella, pelkästään siihenkin liittyen että ollaanko Maa- vai Ilmavoimien terveysasemia... (Haastattelu 6.)*

Organisaation yhteishengen luominen koetaan hajautuneisuuden vuoksi haastavaksi, johon vaikuttavat lisäksi terveysasemien puolustushaarallinen jakautuminen Maa- Meri- ja Ilmavoimien terveysasemiin. Me -hengen kehittäminen nähdään tärkeäksi, koska terveysasemalla tunnetaan itsensä kovin etäiseksi Lahden suunnasta:

*... mutta ehkä se me -hengen luominen johtuen juuri tästä hajautetusta mallista on hankalaa. (Haastattelu 1.)*

*...me -hengessä siinä on hirveästi parantamisen varaa eli nyt tavallaan me tunnetaan itsemme niin etäiseksi niin tavallaan sieltä Lahden suunnasta. (Haastattelu 6.)*

Organisaatio ei ole pystynyt kaikkien lähiesimiesten mielestä täysin vielä identifioitumaan itsenäisenä joukko-osastona, ja tuettava joukko-osasto kääntyy välillä suoraan terveysaseman puoleen eikä joukko-osaston esikunnan. Tähän vaikuttaa myös terveysasemien läheinen yhteistyö edelleen paikallisen emojoukko-osaston kanssa.

*...ei oo saanu lyötyä itteään läpi siinä mielessä, et tos joukko-osasto tajuais, et meillä on oikea esikunta, joka oikeasti johtaa meitä, jonka kanssa sit pitäisi asioida ja neuvotella, et kyl sieltä aika paljon ihmiset soittaa suoraan tähän meille ja pyytää kaiken näkösiä juttuja,... (Haastattelu 2.)*

*...eihän SOTLK näyttäytyä mitenkään yhtenäisenä, et mun mielestä SOTLK ei näyttäytyä yhtenäisenä. Terveysasemat näyttäytyy yhtenäisenä, mutta jotenkin siis kuitenkin sinä aikana kun mä oon ollut töissä, niin jotenkin terveysasemat hirveen mielellään haluaa profiloitua siihen omaan joukko-osastoon mihin on joskus kuuluttu... (Haastattelu 8.)*

Muutaman lähiesimiehen mielestä osa henkilöstöstä kokeekin ajatuksen tasolla kuuluvansa vielä tuohon entiseen joukko-osastoon, vaikka tietää todellisuudessa kuuluvansa eri joukko-osastoon. Syynä tähän koetaan edelleen läheinen yhteistyö joukko-osaston kanssa ja oman organisaation etäisyys. Suurimmaksi osaksi kuitenkin koetaan, että irtautuminen edellisestä joukko-osastosta on tapahtunut suhteellisen hyvin.

*...mulle sanonut että tota kunpa me oltaisiin vielä viereisen joukko-osaston alaisuudessa niin tota silloin me oltiin tavallaan että kun tätä samaa joukko-osastoa täällä sisällä niin tavallaan niin kun me ollaan jos vois sanoa siskoja ja veljiä, että me oltiin niin kiinteässä yhteistyössä ja ollaanhan me vieläkin ja tehdään kiinteää yhteistyötä, mutta siitä huolimatta se ei oo ihan niin kiinteä kuin silloin siihen aikaan... (Haastattelu 6.)*

*Mun mielestä siinä on kehittämisen paikka ja tota se varmaan ihan osittain johtuu luonnollisesta sanoisisko niin kun muutosvastarinnasta että osa tota ei niin kun miellä ehkä sitä että me ollaan oltu nyt kuitenkin jo useita vuosia SOTLK:laisia, vaikka se noin niin kun järjellä ymmärretään tottakai meidän joukko-osasto on Sotilaslääketieteen Keskus, niin me nyt kuitenkin kuulutaan sen verran tiiviisti niin kun tähän paikalliseen organisaatioon täällä... (Haastattelu 9.)*



Paikallisesti yhteistyö emojoukko-osaston kanssa koetaan toimivaksi, eikä irtautuminen organisatiorakenteiden tasolla ole huonontanut yhteistyötä. Yhteistyö toimii hyvin yhteisten pelisääntöjen ja selkeän työjaon pohjalta.

*...meillä tehdään paljon yhteistyötä joukko-osaston kanssa, niin tota esimerkiksi mutta yhteistyö heidänkin kanssa on sujunut ihan hyvin, että meillä vaan on sellaiset yhteiset pelisäännöt,... siis hyvin toimii että täytyy vaan tietää kuka tekee mitäkin että niin kun etukäteen sovitut pelisäännöt on kunnossa. (Haastattelu 6.)*

*...hajasijoitus aiheuttaa kyllä tiettyjä ongelmia, mutta niitä on täällä pyritty sitten kompensoimaan taas vähän paikallisella yhteistyöllä. (Haastattelu 5.)*

Yhteishenkeä voitaisiin kehittää osallistumalla joukko-osaston yhteisiin tilaisuuksiin, joita ovat esimerkiksi kokoukset, vuosipäiväjuhlatilaisuus ja työhyvinvointitoiminta. Osallistumista näihin kaikkiin osallistumista on kuitenkin vähennetty viime vuosina kustannus syistä, mikä osaltaan myös ymmärretään. Toisaalta ajateltiin, että kokoukset aiheuttavat poissaoloa työpisteeltä, ja tällöin tekemättömät työt kasaantuvat sekä samalla myös stressi. Yhden näkemyksen mukaan kulttuuri nähtiin osittain myös tarpeettomana, koska jokaisella terveysasemalla on omat erityisvahvuutensa ja heikkoutensa, eikä niitä tarvitse yhtenäistää. Erään näkemyksen mukaan yhteishengen parantamisen nähdään lähtevän kuitenkin jokaisesta itsestään; pitää lähteä liikkeelle tapaamaan muita ja tukea tarvittaessa toisen toimintaa.

#### 4.3.3 Tuki ja ohjaus esimiestyölle sekä johtamisen kehittäminen

Toiminnan vapauden ja autonomisuuden koettiin olevan terveysasemilla suhteellisen suuria. Esikunnasta ja yksikön keskusjohdosta annetaan terveysasemalle karkeat suuntalinjat, joiden ohjaamana päällikkölääkärillä on kuitenkin suhteellisen vapaat kädet johtaa terveysasemaa haluamallaan tavalla. Keskusjohdon koettiin haluavan antaa terveysasemille toiminnanvapautta, jonka vuoksi se ei ole asettanut liian tiukkoja raameja toiminnalle.

*...terveysasemillahan on aika suuri autonomia, mikäli mä oon oikeen ymmärtänyt niin kyl esikunta, KLP myös kunnioittaa jonkun verran sitä autonomiaa, et ei mielellään halua et onko siinä syy ettei haluta liian tarkkoja ohjeistuksia, vaarana että se autonomia ei kärsisi... (Haastattelu 8.)*

Lähiesimiehet kokivat hajasijoittuneisuudesta huolimatta saavansa riittävästi tukea esimiestehtäväänsä. Tukea esimiestyöhön saadaan paikallisesti keskustelemalla asioista työyhteisön kanssa. Päällikkölää-

käriä lukuun ottamatta haastateltavien esimiehet löytyivät saman yksikön sisältä, joten heidän osaltaan tuki on lähellä. Yksikön ulkopuoleltakin koettiin tukea saatavan riittävästi, jos vain itse tekee aktiivisesti aloitteen.

*... täällä paikallisesti keskustellaan asioista ja kyl täältäkin tukee saa,... (Haastattelu 2.)*

*...työyhteisö on se joka sen lopullisen tuen niin kun antaa,... (Haastattelu 6.)*

*Sillon ku mä kysyn jotain ja teen asiasta numeron ni saan,... Kyl sitten jonkun näkösen vastauksen saa kun sen asian pistää perille ja näin,... (Haastattelu 3.)*

Esimies tuntui olevan lähellä fyysisestä etäisyydestä huolimatta, koska hän on aina tarvittaessa tavoitettavissa puhelimen päässä. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, ettei tukea paljon tarvitse kun on kertynyt kokemusta niin paljon, joko kyseisestä tehtävästä tai esimiestyöstä.

*...enkä mä tota niin meidän päällikkölääkäriä silleen vaivaa kaikilla asioilla, kyl mä sitten kysyn jos jotain on, mut mullakin tietysti on näitä vuosia näin paljon ni mä tiedän nää kuviot ja työt sitten tässä että ja lääkäri on tullut paljon myöhemmin kun minä. si se on mä tiedän oikeestaan enemmän näitä asioita. (Haastattelu 4.)*

Ohjaus esimiestehtävään nähtiin myös osittain ristiriitaisena, silloin kun sitä tulee välillä useammalta eri taholta esimerkiksi paikallisesti ja sitten keskusjohdon kautta. Lisäksi välillä ohjataan keskusjohdon kautta ottamaan yhteyttä suoraan esikuntaan, kun ei pystytä itse auttamaan. Näiden eri lähteiden välillä toimiminen kuormittaa esimiestyötä, kun ei aina tiedä mihin pitäisi ottaa yhteyttä, ja varmistaa vielä toisesta lähteestä sen paikkansa pitävyys.

*...elikkä se lisää mielettömästi lähiesimiehen työtä et varsinkin niissä tilanteissa kun eri puolilta saa erilaiset vastaukset sitten, niin tavallaan sitä kuormaa tulee lähiesimiehille huomattavan paljon kun joutuu, ei tiedä että kukas tässä on hierarkiassa ylimpänä, että kenen ohjeen mukaan mennään. (Haastattelu 8.)*

Palautteen antaminen tapahtuu pääsääntöisesti kehityskeskustelun ja työilmapiirinkyselyn kautta. Kerran vuodessa kerättävän työilmapiirinkyselyn palautteeseen koettiin reagoinnin suhteen olevan heikompaa. Kehittämiskohteeksi ilmoitettiin, että palautteisiin reagoitaisiin jotenkin. Ilmoitus edes siitä asia on otettu käsittelyyn, tai laitettu eteenpäin riittäisi.

*...itse asiassa pyyntö, että he vastais niihin kysymyksiin jonkun kuukauden sisällä niin ku, et mitä sille asialle on tapahtunut että me olla vielä muuten saatu sitä vastausta siitä TIPPI purusta,... (Haastattelu 3.)*

Henkilökohtaisen johtamisen kehittämiseen liittyvää palautetta ei juuri uskalleta antaa kahden kesken esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Yksi lähiesimies esittikin, että kehityskeskustelun suori-tusarviointi- ja tavoiteosuudet pidettäisiin erillään.

*...yhden ihmisen kanssa ollaan kehityskeskusteluissa ni ei siin kauheen herkästi ihmiset kuitenkaan mitään palautetta anna... pitäiskö se olla niin et ne ois tilaisuudet, ihan koko-naan eritilaisuudet, joissa niin ku suunnitellaan tätä tulevaisuutta ja annetaan tätä pa-lautetta ja sitten eri tilaisuus on tää arviointi ja rahasta puhuminen... (Haastattelu 3.)*

Yksikön ulkopuolelta palautetta ei juuri tule, mutta se kertoo kuulemma toisaalta siitä, että ainakaan suurempia epäonnistumia ei ole tullut. Palautekäytäntöjä tulisikin yleisesti kehittää, koska nyt ei ole mitään muuta säännöllistä järjestelmää, kuin työilmapiiirikysely kerran vuodessa.

*...palautekäytännöt täytyisi jotenkin niille kehittää oma juttunsa, sitä oikeestaan ei oo ol-lenkaan, että se on nimenomaan se työilmapiiirikysely. Kyllä se pitäisi kokoajan sitä pa-lautetta tavallaan että mitä halutaan, että missä halutaan kehittyä täällä kentällä... (Haastattelu 6.)*

Johdolta toivottiin myös palautetta alaspäin, että missä asioissa toivotaan kehitystä kentältä. Henkilö-kunnalta olisi myös hyvä kysyä mielipidettä siihen, miten toimintaa voisi yhtenäistää ja kehittää. Tämä lisäisi samalla myös vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Työilmapiiirikyselyn perusteella johtamisessa ja tiedottamisessa on aina eniten kehitettävää. Johtamisen on toivottu esimerkiksi yksikkötasolla olevan jäməkämpää, mutta sitä toteutettaessa vastaanotto ei ole ollut kuitenkaan myönteinen. Kaikkeen an-nettuun palauteeseen organisaation johtamisesta ei ole pystytty reagoimaan tai kehittämään toimintaa sen mukaisesti.

*...kyl me ollaan sitä niin kun haluttu aina rakentavassa hengessä antaa ja yritetty löytää semmosia niin kun kipupisteitä... (esimerkki palautteen antamisesta)... Tää ei oo näiden meidän esimiesten perusteella kovin paljon jouhevammaksi muuttunut näiden vuosien aikana. (Haastattelu 9.)*

*...kun näit TIPPEJÄ on tossa vuos kaudet tehty ja ihmiset on vähän kyllästyny ku niistä-kään ei oikeen tunnu sitten tapahtuvan mitään. (Haastattelu 3.)*

Keskeinen kehittämiskohde paikallisesti johdon suuntaan on vierailujen lisääminen paikan päälle ja oman toiminnan kehittämiseksi toivotaan selkeämpiä tavoitteita. Oman johtajuuden kehittämiseksi

toivotaan lisää koulutusta. Nyt saatavilla on vain sotilasjohtajakoulutusta, mutta terveydenhuollon, hoitotyön tai asiantuntijaorganisaation johtamiseen liittyvää koulutusta ei ole lainkaan.

*...terveydenhuollon johtajien kehittämiskoulutuksessa en oo ollut, että kaikki koulutus mitä on niin kun tässä nykyisen viranhoidon aikana saanut, niin on kyllä ollut sotilasjohtajakoulutusta tavalla tai toisella,... (Haastattelu 5.)*

*...sen koulutuspuolen kans kehittäminen, koulutusta enemmän esimiehille pitäis niin kön taata ja myöskin.. käytännössä esimiehet omalla tavallaan, että mikä heillä on oma pohjakoulutus sitten ja miten itte haluaa vapaa-aikanaan kehittää että oikeestaan se niin kön siinä. (Haastattelu 6.)*

Tällä hetkellä saatavilla oleva johtajakoulutus on joukko-osaston järjestämä esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. Toisaalta terveydenhuollon johtamisen ei nähty eroavan käytännössä muusta johtamisesta, joten erillistä koulutusta ei näin ollen tarvittaisi. Erään kokemuksen mukaan taas esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen ei ole tarpeellista osallistua, kun kokemusta esimiestehtävistä on niin pitkältä ajalta.

*No ehkä tää esimiesperehdyttämistilaisuuksia, mutta itse en oo kokenut hirveen hyödylliseksi osallistua niihin vanhana työntekijänä. (Haastattelu 7.)*

#### 4.3.4 Aluevastuumallin käyttäminen johtamisessa

Aluevastuumalli on vielä suhteellisen uusi johtamismalli, joka on otettu käyttöön kohde yksikössä vuoden 2012 alusta. Malli koettiin vielä enimmäkseen näkymättömäksi, kehitysasteella olevaksi ja muutaman näkemyksen mukaan turhaksi väliportaaksi. Toisaalta näkemykset erosivat tässä sen suhteen, kuinka läheisesti haastateltava toimii kyseisen johtamismallin kanssa. Muutama haastateltavista oli nimettyinä vastuullisiin tehtäviin kyseiseen johtamismalliin liittyen, jossa maantieteellisesti terveysasemat on jaettu viiteen alueeseen ja jokaiselle alueelle on nimetty oma vastuulääkäri ja -osastonhoitaja. Vastuuhenkilöt kokivatkin toiminnan pääsääntöisesti positiivisena muutoksena, vaikka toiminta on vielä alkuvaiheessa ja tiettyjä haasteita löytyy; esimerkiksi työajan löytäminen kaikkien muiden vastuiden ja työtehtävien lisäksi.

*... se ehkä hakee vielä muotoaan että se ei vielä ole kovin näkyvää... (Haastattelu 1.)*

*...aluevastuulääkärit, joista nyt sitten tosin ei oo muutamaan kuukauteen kuulunut mitään. Näen sen paremmin niin kun tällasena hankaloittavana väliportaana tietyllä tavalla,... (Haastattelu 5.)*

*Siin on mun mielestä niin kun positiivista muutosta tapahtunut tän tiimoilta ja tota tietysti se on uusi järjestely ja hakee vielä vähän tota muotoaan... (Haastattelu 9.)*

*...että hallitsee nää varuskunnalliset asiat niin sitten siihen ymppääminen ja sen oman ajan jakaminen niin että pystyis hallinnoimaan sitten myöskin sitä alueellista tuota vastuuta, niin se on haastavaa. (Haastattelu 9.)*

Aluevastuumallin kautta on jaettu vastuuta muun muassa erilaisten hankkeiden muodossa, jotka liittyvät terveysasemien ammatillisen työnkuvan kehukseen; esimerkiksi Lääkehoidon osaamisen hanke. Sen kautta on paikattu henkilöstöresursseja alueellisesti terveysasemien välillä. Asiakirjahallintoa on hajautettu myös aluevastaaville keskusjohdosta; asiakirjoja on käsitelty yhteisissä kokouksissa ja lähetetty oikoluettavaksi sähköisesti ennen niiden julkaisemista.

*...et ehkä se on niin ku tällasta vois sanoa et jos jostain paikasta selkeesti puuttuu ihminen ja pitäis nopeesti saada siirrettyä joku niin ehkä sellaseen se on tuonut apua. (Haastattelu 2.)*

*...sehän varmaan on tarkoitus, että uusien toimintamallien jalkauttaminen näitten alueella olevien hyvin toimintamallien implementointi toiselle terveysasemalle sehän se kunin gas idea siinä on mutta se on oikeesti kyllä niin alussa jos 1.1.2012 alkanut,... (Haastattelu 8.)*

Aluevastuutoimintaa haluttaisiin kehittää entisestään, esimerkiksi kokouksia tulisi järjestää enemmän. Kokousten järjestämiseen voisi ottaa oppia vanhasta maanpuolustusaluejaosta, jolloin palavereja oli enemmän. Kokoukset tulisi järjestää mielellään kasvotusten, tai vähintään videoneuvottelulaitteiston kautta. Alueellisen mallin välityksellä tulisi myös pyrkiä välittämään edelleen organisaation yhteistä osaamista ja yhtenäistämään toimintaa.

#### 4.4 Tulosten arviointia hajasijoittuneen organisaation johtamisen näkökulmasta

Tämän luvun tavoitteena oli vastata tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan; miten organisaation hajasijoittuneisuus vaikuttaa johtamiseen lähiesimiesten näkökulmasta? Lähiesimiesten havaintojen perusteella hajasijoittunut johtaminen jakaantui vuorovaikutukseen, organisaation kulttuurin ja identiteettiin sekä esimiestukeen, ohjaukseen ja johtamisen kehittämiseen sekä aluevastuumallin käyttämiseen johtamisessa.

**Vuorovaikutuksen** osalta fyysinen etäisyys johtoon ja omiin lähiesimieheen koettiin pääsääntöisesti haastavana, mikä näkyy kasvottomana ja teknologia välitteisenä johtamisena.

*...ylempi johtoporras on suhteellisen etäällä, enkä tarkoita pelkästään maantieteellistä etäisyyttä vaan myöskin sitä että se on sitten sähköpostijohtamista, asiakirjajohtamista,... (Haastattelu 9.)*

Toisaalta vuorovaikutus koettiin suurimmaksi osaksi luontevana ja sujuvana, vaikka se tapahtuu pääsääntöisesti omaan keskushallintoon ja esikuntaan sähköpostilla tai puhelimella. Etäällä sijaitseva esimies tuntuu olevan lähellä, koska häneen saa aina tarvittaessa yhteyden. Tosin vuorovaikutuksen kasvottomuus koettiin lähes kaikkien lähiesimiesten osalta haastavana etenkin, jos vuorovaikutuksen kohdetta ei ole nähnyt aikaisemmin.

*...kasvokontaktin puuttumista; sitä kaippaa usein, on hyvä kun tietää ulkonäöltä noin minkä näköisen henkilön kanssa keskustele ja toimii tässä virka-asioissa niin tota yhteistyössä niin sekin on paljon, mut kyl se niin kun hyvin pitkälti niin koen kasvottomaksi... usein sitä kaipaisi kyl sellaista henkilökohtaista kontaktia. (Haastattelu 7.)*

Kasvokkaisen vuorovaikutuksen roolia näyttelee tällä hetkellä videoneuvottelulaitteisto, jonka käyttämistä toivottiin enemmän lähes kaikkien lähiesimiesten osalta. Jokaiselle terveysasemalle pitäisi saada myös oma laitteisto. Isommista muutoksista kertominen ja kehityskeskustelut toivottiin käytävän kasvotusten. Lähiesimiehet toivoivat johdon ja oman keskushallinnon käyntejä enemmän terveysasemalle. Toisaalta vähäiset resurssit tämän toteuttamiseen ymmärrettiin tässäkin. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttumisen mainittiin aiheuttavan hiljaisen tiedon ja tilannetiedon puuttumista. Koivukankaan ja Pursiainen (2010: 53) tutkielmassa nähtiin sekä lähiesimiesten että työntekijöiden osalta fyysinen läsnäolo tärkeänä. Tässä tutkielmassa lähiesimiehet eivät olleet fyysisesti läsnä lääkäriasemalla kuin ajoittain, koska he vastasivat useammasta työpisteestä. Työntekijät toivoivat, että esimiehet olisivat läsnä mahdollisimman usein. Toisaalta kuitenkin jatkuvaa läsnäoloa ei odotettu, kunhan esimies on aina tavoitettavissa joko puhelimitse tai sähköpostilla, ja tarvittaessa voi saapua paikalle. (Koivukangas & Pursiainen 2010: 44, 53.)

Sähköinen viestintä koettiin pääsääntöisesti kankeaksi ja informaatiosta puuttuvat usein tärkeät perusteet, joita olisi helpompi kysyä kasvotusten. Sähköinen vuorovaikutus koettiin muutaman esimiehen osalta kankeaksi esimerkiksi erilaisten koulutus tilaisuuksien pitämiseen käytetty Sametime -yhteys, koettiin kankeaksi käyttää huonon yhteyden vuoksi. Vuorovaikutuksen sähköpostin välityk-

sellä tulisi olla enemmän vastavuoroista; nyt viesteihin ei aina vastata takaisin ja vähintään viestin kuitaaminen olisi toivottua. Lähes kaikkien lähiesimiesten puheissa nousi esille esimiehen ja esikunnan kiire, joten heihin ei oteta ihan pieneen asiaan liittyen yhteyttä.

*...oma esimies on varmasti siinä mielessä lähellä, että hän on aina puhelinsoiton päässä, hänelle voi soittaa kyllä, näin mä oon kokenut ja oon soittanutkin aina silloin tällöin, mutta en nyt ihan kauheen usein, koska tiedän että hänellä on varmasti työtä ihan hirveesti, niin yritetään ratkoo vähän kevyemmät ongelmat omin voimin.. (Haastattelu 5.)*

Sivusen (2007: 88-89) tutkimuksessa hajautuneiden tiimien jäsenet kokivat teknologia välitteisen vuorovaikutuksen juuri viestintävälineiden takia nopeammaksi ja helpommaksi kuin kasvokkaiset tapaamiset; esimerkiksi kokousten pitäminen puhelimitse on matkustamista kustannustehokkaampaa ja säästää aikaa, joten niitä voidaan pitää näin ollen useammin. Toisaalta osa henkilöistä koki, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus tekee yhteydenpidosta harvempaa ja aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä. (Sivunen 2007: 88-89.) Myös Vartiainen ym. (2004: 38) esittävät, että pienenkin välimatkan on todettu vaikuttavan kommunikaatioon ja vuorovaikutuksen määrään. Vuorovaikutus voidaan heidän mukaansa hoitaa teknologia välitteisesti, mutta sen avulla ei todennäköisesti saavuteta samanlaista läheisyyden ja tuttuuden tunnetta kuin kasvokkaisella kommunikaatiolla. (Vartiainen ym. 2004: 38, 43.)

Voidaan todeta, että lähiesimiesten näkemykset vuorovaikutuksesta olivat hyvin samansuuntaisia, kuin nämä edellä mainitut. Lähiesimiehet eivät kuitenkaan nähneet teknologisessa vuorovaikutuksessa keskimäärin yhtä paljon hyvää suhteessa kasvokkaaseen vuorovaikutukseen. Tämä voi johtua siitä, että terveysasemalla toimitaan paikalliseen vuorovaikutukseen perustuen päivittäin, ja tästä johtuen ero teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen on suurempi, kuin tällaisissa virtuaalisesti pääsääntöisesti työskentelevissä työyhteisöissä. Saattaakin olla, ettei erilaisia viestintävälineitä osata, tai uskalleta käyttää tarpeeksi tehokkaasti, kun johtoa ei uskalleta lähiesimiesten sanoin lähestyä niin sanotuilla pienillä ja turhilla asioilla.

Muihin terveysasemiin yhteydenpito oli suurimmaksi osaksi vähäistä, ja sitä toivottiin lisättävän entisestään. Vuorovaikutus vertaisten kesken perustuu muutaman kerran vuodessa pidettäviin kokouksiin. Kerran vuodessa joukko-osastolla on oma koulutustapahtuma, joiden yhteydessä on järjestetty

myös eri henkilöstöryhmille mahdollisuus vaihtaa kuulumisia. Oman yksikön sisäisiä kokouksia järjestetään terveysasemien henkilöstölle, vain jos on jotain akuuttia asiaa.

Pääsääntöisesti vuorovaikutus ulkopuolelle perustuu työasioiden hoitamiseen. Keskusjohdon kanssa asioidaan yksikköä koskevien asioiden kanssa, ja hallinnollisissa asioissa on asioitava suoraan esikunnan kanssa. Muutaman lähiesimiehen osalta mainittiin, että säännöllisempi vuorovaikutus perustuu tapaan ja ennalta tuntemiseen.

*...aikaisemmasta perinne, et me soitellaan toistemme kanssa ja pidetään yhteyttä erilaisista asioista, että sillain luontevasti kun on tuttuja. (Haastattelu 1.)*

**Kulttuurien hajautuneisuuden** vaikutukset organisaation johtamiseen, tulivat esille useamman lähiesimiehen näkemyksissä. Useampi lähiesimies totesi, että terveysasemien erilaisuudesta johtuen organisaatio johtaminen on varmasti haastavaa. Terveysasemien kulttuurillisten erojen nähtiin johtuvan jo suuresta maantieteellisestä hajautuneisuudesta sekä puolustushaarallisesta jakaantumisesta Maa-, Meri- ja Ilmavoimien terveysasemiin. Puolustushaarallinen yhteistyö, saman puolustushaaran terveysasemien kesken koettiin yhden terveysaseman mukaan voimakkaampana kuin esimerkiksi alueellinen yhteistyö. Me -hengen kehittäminen nähtiin lähes kaikkien lähiesimiesten osalta tarpeellisenä, koska esimerkiksi keskushallinnon ja esikunnan suuntaan etäisyys tuntui tällä hetkellä suurelta muutenkin kuin fyysisesti. Yhteishengen kehittäminen koettiin kuitenkin haastavana maantieteellisistä hajautuneisuudesta johtuen.

*... mutta ehkä se me -hengen luominen johtuen juuri tästä hajautetusta mallista on hankalaa. (Haastattelu 1.)*

Kokko ym. (2003: 280) toteavat myös, että me -hengen ja yhteisen identiteetin luominen on hajautetussa toiminnassa haastavampaa, mutta ne ovat kuitenkin vähintäänkin yhtä tärkeitä kuin paikallisessa toiminnassa. Hytösen (2010: 79) tutkielmassa erilaiset organisaatiokokeilut olivat vaikuttaneet siten, ettei yksiköiden välille ollut muodostunut yhteistä identiteettiä ja se koettiin jopa uhkana yksikkökohtaiselle kulttuurille. Myös lähiesimiehet kokivat, ettei Sotilaslääketieteen Keskus ole täysin pysynyt **identifioitumaan** itsenäisenä joukko-osastona. Tämän taustalla nähdään olevan pitkä yhteinen historia niin sanotun emojoukko-osaston kanssa, jonka yhteydessä tällä hetkellä sijaitaan ja kenelle terveydenhuollon palveluja edelleen tuotetaan. Aikanaan vuoden 2008 alussa irtautuminen tuosta emojoukko-osastosta koettiin aluksi haastavana, mutta tällä hetkellä yhteistoiminta koetaan pääsääntöisesti toimivana. Muutama lähiesimies mainitsi myös, ettei osa henkilöstöstä ole henkisesti irrottau-



tunut vielä vanhasta joukko-osastosta ja haikailee vanhoja aikoja, vaikka ajatuksen tasolla tietää kuuluvansa Sotilaslääketieteen Keskukseen.

*Mun mielestä siinä on kehittämisen paikka ja tota se varmaan ihan osittain johtuu luonnollisesta sanoisko niin kun muutosvastarinnasta että osa tota ei niin kun miellä ehkä sitä että me ollaan oltu nyt kuitenkin jo useita vuosia SOTLK:laisia, vaikka se noin niin kun järjellä ymmärretään tottakai meidän joukko-osasto on Sotilaslääketieteen Keskus, niin me nyt kuitenkin kuulutaan sen verran tiiviisti niin kun tähän paikalliseen organisaatioon täällä... (Haastattelu 9.)*

Yhteishenkeä voitaisiin lähiesimiesten mielestä kehittää entisestään, osallistumilla enemmän yhteisiin tilaisuuksiin esimerkiksi kokouksiin, vuosipäivätillaisuuksiin ja työhyvinvointitoimintaan. Toisaalta koettiin, että näihin osallistuminen ei ole aina mahdollista työkiireiden takia tai vähäisten resurssien takia kaikkea yhteistä toimintaa on karsittu viime aikoina. Erään näkemyksen mukaan yhteinen kulttuuri nähtiin jopa osittain tarpeettomana, koska jokaisella terveysasemalla on omat vahvuudet ja heikkoudet, joita ei tarvitse yhtenäistää. Yhden näkemyksen mukaan me -hengen kehittäminen lähtee jokaisesta itsestään; tukemalla toista ja lähtemällä oma-aloitteisesti tapaamaan ihmisiä. Koivukankaan ja Pursiaisen (2010: 47) tutkimassa hajautettujen lääkäriasemien yhteishenkeä esitettiin parannettavan työntekijöiden kiertämisellä yksiköiden välillä. Työntekijät kokivat tämän pääsääntöisesti hyvänä asiana, koska näin he tutustuisivat muiden yksiköiden toimintaan ja saisivat omaan toimintaansa mahdollisia kehitysideoita. Samalla he tutustuisivat organisaation muihin työntekijöihin. (Koivukangas & Pursiainen 2010: 47.) Terveysasemien lähiesimiehet mainitsivat, että henkilöstöresursseja on paikattu esimerkiksi oman alueen sisällä. Suoranaisesti tätä ei liitetty kuitenkaan toiminnan kehittämiseen ja yhtenäistämiseen. Tämä voi johtua siitä, että lähiesimiehet eivät itse kierrä ensisijaisesti muilla terveysasemilla tuuraamassa henkilöstöä.

Lähiesimiehet kokivat, että terveysasemilla on suhteellisen **suuri toiminnan vapaus ja autonomia**. Esikunta ja keskusjohto antavat vain karkeat suuntaviivat toiminnalle, mutta muuten terveysaseman päällikkölääkärillä koettiin olevan suuri vapaus johtaa sitä haluamallaan tavalla.

*"...terveysasemillahan on aika suuri autonomia, mikäli mä oon oikeen ymmärtänyt niin kyl esikunta, KLP myös kunnioittaa jonkun verran sitä autonomiaa, et ei mielellään halua et onko siinä syy ettei haluta liian tarkkoja ohjeistuksia, vaarana että se autonomia ei kärsisi..." (Haastattelu 8.)*

Vartiainen ym. (2004: 18) näkevät hajautetun organisaation keskeisenä haasteena sen, että hajaute-  
tusti toimivien yksiköiden annetaan toimia niin kuin aikaisemminkin; itsenäisesti ja yksin. Tällöin orga-  
nisaation muiden yksiköiden paikalliset hyvät käytännöt, tiedot, taidot ja innovaatiot jäävät helposti  
hyödyntämättä. (Vartiainen ym. 2004: 18.) Shinnin (2005: 334) mukaan kontrollin puutteen koetaan  
aiheuttavan luottamuspulaa, josta taas seuraa yhteistyöongelmia ja haluttomuutta jakaa toisilleen uusia  
ideoita. Ojasen (2003: 50) tutkielmassa hajautetun organisaation haasteena nähtiin liiallinen autono-  
mia, joka aiheutti henkilöstössä muutosvastarintaa. Toisaalta toiminnan vapaus nähtiin henkilöstön  
näkökulmasta etuna. (Ojanen 2003: 50.) Lähiesimiehet kokivat toiminnan vapauden ja autonomian  
pääsääntöisesti hyvänä asiana, eikä ohjausta tai kontrollointia toivottu lisää.

**Tukea esimiestyölle** lähiesimiehet kokivat saavansa riittävästi. Ensisijaisesti tukea saa paikallisesti  
terveysaseman muilta esimiehiltä tai henkilöstöltä. Ainoastaan päällikkölääkäriin esimies sijaitsi etäällä,  
joten muilla lähiesimiehillä esimiehen tuki on saatavilla samasta työyksiköstä. Päällikkölääkärit koki-  
vat, että heidänkin esimiehensä on tarvittaessa tavoitettavissa puhelimella tai sähköpostilla. Yksikön  
ulkopuolelta esimerkiksi esikunnasta koettiin saatavan myös apua tarvittaessa, jos itse tekee vain  
aloitteen aktiivisesti. Toisaalta lähiesimiehet eivät kokeneet juuri tarvitsevana tukea, koska heillä on  
esimiestyöstä ja kyseisestä tehtävästä niin paljon kokemusta.

*...enkä mä tota niin meidän päällikkölääkäriä silleen vaivaa kaikilla asioilla, kyl mä sit-  
ten kysyn jos jotain on, mut mullakin tietysti on näitä vuosia näin paljon ni mä tiedän  
nää kuviot ja työt sitten tässä että ja lääkäri on tullut paljon myöhemmin kun minä. si se  
on mä tiedän oikeestaan enemmän näitä asioita. (Haastattelu 4.)*

Yhden lähiesimiehen mukaan **ohjaus** esimiestehtävään tuntuu ristiriitaiselta, koska sitä tulee useam-  
malta eri taholta, eikä aina tiedä kenellä asiassa ylin päätösvalta. Tämä vie välillä esimiestehtävästä  
suhteettoman paljon aikaa, kun soittelee eri tahoille ja yrittää löytää vastausta johonkin ongelmaan.

*...elikkä se lisää mielettömästi lähiesimiehen työtä et varsinkin niissä tilanteissa kun eri-  
puolilta saa erilaiset vastaukset sitten, niin tavallaan sitä kuormaa tulee lähiesimiehille  
huomattavan paljon kun joutuu, ei tiedä että kukas tässä on hierarkiassa ylimpänä, että  
kenen ohjeen mukaan mennään. (Haastattelu 8.)*

Vartiainen ym. (2004: 39) mukaan palautteen saaminen ja antaminen sekä välitön reagointi ovat etäi-  
syyden aiheuttamia haasteita johtamiselle. Humalan (2007: 46) mukaan palautteella on kuitenkin kes-  
keinen asema hajautetussa toiminnassa. Makkosen (2009: 49) tutkielmassa päiväkodin hallinnolliset  
johtajat näkevät hajautetusti johdettujen päiväkotien johtajana reflektiokyvyn tärkeänä. Tällä kyvyllä

viitataan esimiehen kykyyn tarkastella kriittisesti työympäristöään ja omaa toimintaansa, sekä kykyyn vastaanottaa palautetta ja hyödyntää sitä työssään. Palaute, työnohjaus ja koulutus eri tahoilta nähtiin tärkeinä refleктоimisen ja arvioinnin apuvälineinä. (Makkonen 2009: 49.) **Palautteelle** lähiesimiehet eivät omassa esimiestehtävässä antaneet suurta painoarvoa. Pääsääntöisesti sitä koettiin saatavan riittävästi, vaikka kaikki eivät sitä omalta esimieheltä juuri saaneetkaan. Tähän vaikutti oman ammattitaidon kokeminen vahvana, sekä varmasti se että paikallisesti on myös mahdollisuus saada tukea. Keskeiset palautteenantoväylät ovat kerran vuodessa pidettävä työilmapiiirikysely ja kehityskeskustelu. Henkilökohtaista palautetta ei juuri uskalleta lähiesimiesten mielestä kasvotusten antaa.

Koivukankaan ja Pursiainen (2010: 41) tutkielmassa palautteenanto nähtiin osana viestintää, ja sen tulisi olla alaisen ja esimiehen välillä molemminpuolista. Pääsääntöisesti etäällä sijaitsevia työntekijöitä tulisi kannustaa antamaan sekä suullisen että kasvokkaisen palautteen antamiseen, jolloin myös vuorovaikutus lisääntyisi heidän välillään. (Koivukangas & Pursiainen 2010: 41.) Yhden lähiesimiehen osalta otettiin myös esille, että kentältä tulisi kysyä enemmän palautetta siitä, miten toimintaa tulisi kehittää ja yhtenäistää. Tämä lisäisi hänen mielestään myös keskinäistä vuorovaikutusta. Palautekäytäntöjä toivottiin yleisesti kehitettävän, koska nyt sitä kerätään vain kerran vuodessa työilmapiiirikyselyllä. Toisaalta koettiin, ettei työilmapiiirikyselyllä annettuun palautteeseen ei ole aina reagoitu, eikä sen mukaisesti ole pystytty kehittämään toimintaa. Esimerkiksi johtamisen ja tiedottamisen koetaan olevan aina samalla tasolla, ja suurimpina kehittymiskohteina.

*...kun näit TIPPEJÄ on tossa vuos kaudet tehty ja ihmiset on vähän kyllästyny ku niistäkään ei oikeen tunnu sitten tapahtuvan mitään. (Haastattelu 3.)*

Oman **johtajuuden kehittämismahdollisuuksia** toivottiin osan lähiesimiehen osalta lisää, koska nyt itsensä kehittäminen on omalla vastuulla, ja toteutettava pääsääntöisesti organisaation ulkopuolella siviilissä. Johtajakoulutuksesta vastaa suurimmaksi osaksi joukko-osaston järjestämä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuskurssi, johon osa lähiesimiehistä oli osallistunut ja muutaman osalta se koettiin tarpeettoman oman pitkäaikaisen kokemuksen vuoksi. Hallintoon ja asiantuntijaorganisaation johtamiseen liittyvää koulutusta toivottiin järjestettävän, koska nyt kaikki koulutus perustuu sotilasjohtajakoulutukseen. Toisaalta yksi lähiesimies otti esille, että hoitotyönjohtaminen ei eroA normaalista johtamisesta mitenkään, eikä siihen tarvitse olla omaa koulutusta erikseen.

Suurin osa lähiesimiehistä koki, että vuoden 2012 alusta käyttöön otettu yksikön **aluevastuumalli** on vielä melko näkymätön ja kehitysasteella oleva johtamismalli. Toisaalta näkemys eroja oli riippuen

siitä, kuinka läheisesti lähiesimies oli toiminut kyseiseen johtamismalliin liittyen; noin puolet haastattelusta oli nimettyinä joko aluevastuuosastonhoitajan tai -päällikkölääkäriin tehtäviin. Niillä ketkä toimivat vastuullisissa tehtävissä oli toiminnasta pääosaksi hyviä kokemuksia, vaikka toiminnan sanottiinkin olevan vielä alkuvaiheessa. Aluevastuumallin kautta on jaettu esimiehille vastuuta erilaisiin hankkeisiin liittyen, jotka ovat olleet pääasiallisesti lääkinnän- tai terveydenhoidonalaan liittyvien ohjeistusten laatimista. Asiakirjahallintoa on myös jaettu keskusjohdon kautta aluevastaaville, kun heidän pyydettyä tarkistamaan joitakin luonnosversioita. Yhden lähiesimiehen näkemyksen mukaan myös toimintamalleja todennäköisesti tulisi jalkauttaa tämän aluevastuujaon kautta tulevaisuudessa.

*...sehän varmaan on tarkoitus, että uusien toimintamallien jalkauttaminen näitten alueella olevien hyvin toimintamallien implementointi toiselle terveysasemalle sehän se kuningat idea siinä on mutta se on oikeesti kyllä niin alussa jos 1.1.2012 alkanut,... (Haastattelu 8.)*

Suurin osa lähiesimiehistä koki, että aluevastuutoimintaa tulisi kehittää entisestään ja lisätä sitä kautta alueellista yhteistyötä sekä parantaa organisaation yhteishenkeä. Yhteisen osaamisen välittäminen ja toiminnan yhtenäistäminen nähtiin myös tätä kautta mahdolliseksi.

Mintzberg (1983: 97) näkee, että päätöksenteon hajauttamisella organisaation keskitason alapuolelle etenkin asiantuntijaorganisaatiossa voi olla merkittävä vaikutus henkilöstön motivaation kannalta. Myös Vartiainen ym. (2004: 84) mukaan työntekijät sitoutuvat paremmin muutoksiin, jos he saavat itse osallistua tavoitteiden asettamiseen, eikä niitä anneta suoraan ylhäältä. Myös Ojanen (2003: 4) tulee tutkielmassa tulokseen, että hajauttamalla päätöksentekoa alempiin portaisiin, voidaan lisätä alempien portaiden osallistumista päätöksentekoon ja parantaa samalla työntekijöiden motivaatiota. Suurimmaksi osaksi lähiesimiehet siis kokivat alueellisen vastuumallin positiivisena muutoksena, vaikka ajankäyttö substanssityön ja paikallisen esimiestyön lisäksi aiheuttaa haasteita ajallisesti tehtävän hoitamiseen. Yhden lähiesimiehen mielestä kyseessä on vain turha väliporras, koska esimerkiksi ihmiset haluavat ottaa mieluummin yhteyttä suoraan keskuksen johtajaan kuin alueelliseen vastuulääkäriin. Toisaalta oli myös vastakkaisia kokemuksia, kun uusi toisen terveysaseman lähiesimies oli ollut pääsääntöisesti perehdytykseen liittyen yhteydessä aluevastuuesimieheen.

## 5 MONIAMMATILLISEN ASiantuntijaorganisaation JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään kohdeorganisaation kulttuurillista hajautuneisuutta moniammatillisuuden näkökulmasta. Edellisessä luvussa käsiteltiin kulttuurillista hajautuneisuutta myös terveysasemien erilaisen taustojen ja emojoukko-osaston kulttuurin vaikutusten osalta. Tämän luvun tavoitteena on vastata tutkimuksen toiseen alaongelmaan; miten moniammatillinen asiantuntijaorganisaatio toimintaympäristönä vaikuttaa lähiesimiesten näkökulmasta johtamistoimintaan?

### 5.1 Terveysthuollon asiantuntijaorganisaatio vs. sotilasorganisaation kulttuuri

Pesonen (2007: 24) määrittelee asiantuntijaorganisaation sellaiseksi, joka ratkaisee asiakkaan vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Tyypillisimpiä ovat työyhteisöjä, joissa työskentelee mm. juristeja, insinöörejä, suunnittelijoita ja tutkijoita sekä lääkäreitä ja hoitajia. Asiantuntijaorganisaation asiakas ei tiedä palvelua hakiessaan, että mikä hänen ongelmansa on. Häneltä puuttuukin jonkinlaista tietoa tai osaamista. Asiakkaalla on palveluun hakeutuessaan paha ja epävarma olo, mikä sopiikin terveyden- ja sairaanhoidon kuvaukseksi. Toisaalta joskus asiakas voi tietää tarkastikin, että mitä haluaa, mutta hänellä ei ole itsellään tarvittavaa kykyä, välineitä tai aikaa. (Pesonen 2007: 24–25.) Parviaisen ym. (2005: 50) mukaan terveydenhuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, koska näiden toiminta perustuu osaamiseen ja erilaisten toimijoiden sekä toimijaryhmien erityisosaamisten lo-koamiseen. Terveysthuollon organisaatio tarjoaa asiakkaille sellaista tietoa taudeista ja hoidoista, joista asiakas itse ei pääsääntöisesti tiedä yhtä hyvin.

Terveysthuollon johtamisessa nousee vahvasti esille asiantuntijoiden erityisrooli. Johtamiselta vaaditaan normaalia organisaatiota enemmän diplomatiaa ja ihmistuntemusta. Terveysthuollossa työskentelevät ihmiset ovat jokainen oman alansa erityisosaajia, joten heillä on asioistaan myös vahva näkemys. Esimiehelle ei riitä pelkästään johtajuuden taitaminen, vaan häneltä edellytetään usein myös korkeatasoista asiantuntemusta. Terveysthuollon johtamisessa näkyy lääkärin tutkinnon ammatillinen painotus, ja hyvin vähäinen johtajakoulutus. Julkisella terveydenhuollon sektorilla johtaminen saattaa

olla suurimmaksi osaksi sivutyötä, jota tehdään muun täysipäiväisen työn ohessa. Johtaminen ei saa vaatimaansa asemaa, koska se koetaan enemmänkin velvoitteeksi. (Parvinen ym. 2005: 72–73, 75.)

Yleinen haaste asiantuntijaorganisaation johtamisessa onkin asiantuntemuksen ts. substanssiosaamisen yhdistäminen ammattimaiseen johtamiseen (Parviainen ym. 2005, 50). Asiantuntijalla on asiantuntijaroolin lisäksi johtajan rooli, jolloin hänen on hallittava oman asiantuntijuutensa lisäksi sekä asioiden että tilanteiden johtajana omasta halustaan riippumatta (Yli-Kokko 2005: 62). Esimiesrooli voidaankin kokea välttämättömäksi pahaksi, koska se on vain työnnetty jonkun vastuulle. Tällöin motivaatio esimiestehtävään ei todennäköisesti ole hyvä, ja asiantuntijatehtävä saattaa houkutella aina vain enemmän. Esimiestyölle tulisiikin määritellä selkeä osuus henkilön tehtävästä, jotta ajankäyttö esimiestyölle tuntuisi oikeutetulta suhteessa varsinaiseen asiantuntijatehtävään. (Juholin 2009: 205–206.)

Yrjö Engeströmin (2004, 71) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa organisaatioiden ja toimintatapojen uudistaminen on haastavaa. Muutoksen edellytyksenä on löytää organisaation sisällä työn perimmäiseen tarkoitukseen liittyvä jännitteet ja pyrkiä hyödyntämään niitä muutosten pitkäjänteisenä voimavarana ja motiivina (Engeström 2004:72). Terveystieteiden keskeinen työn perimmäinen motiivi ja kehittämisen kohde on potilas, mikä on ymmärrettävä kun terveydenhuollossa lähdetään viemään eteenpäin muutoshankkeita. (Engeström 2004:72, Kinnunen & Autto 2009: 134).

Asiantuntijan johtaminen on kaksijakoinen haaste; toisaalta asiantuntija ei halua tulla johdetuksi, vaan hän haluaa tehdä itsenäistä työtä ja olla työnsä asiantuntija. Toisaalta taas asiantuntija kaipaa johdolta ja esimieheltään yhtälailla kuin muutkin esimiehet tukea ja näkemystä, koska hän kokee tärkeäksi olla tietoisena niistä suuremmista raameista ja kuvioista, joissa hän osana työskentelee. (Juholin 2009: 208.) Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen tulee olla niin asioiden kuin ihmistenkin johtaja. Esimiehen tulee viestiä kyseisen organisaatiotason asiat ja osoittaa alaisille oma sitoutuneisuutensa niihin. Ihmisten johtajana hänen taas tulee antaa alaisilleen tarvittava määrä tukea, aikaansa ja henkilökohtaisia keskusteluja. (Juholin 2009: 209, 211.)

Parviainen (2006) ottaa esille kognitiivisen asymmetrian merkityksen yhteisen tiedonmuodostukselle asiantuntijaorganisaatiossa. Hänen mukaansa hyvin heterogeeniset organisaatiot, kuten esimerkiksi sairaalat, joissa kuitenkin on useamman eri alan asiantuntijoita, saattavat kärsiä ymmärrykseen puutteesta toistensa asiantuntija-alaa kohtaan. Samankin alan asiantuntijoilla saattaa olla vaikea ymmärtää toisiaan, johtuen erilaisista teoreettisista lähtökohdista ja terminologioista; esimerkiksi sairaanhoitaja

ja lääkäri katsovat samaa potilasta eri lähtökohdista lähtien ja käyttävät erilaista terminologiaa. Onnistuneen yhteistyön ja työskentelyn edellytyksenä onkin selkeät ammattiroolit, tarkasti määritellyt tehtäväjaot ja vastuualueet. (Parviainen 2006: 169.)

Kohdeorganisaatiossa sotilas- ja asiantuntijaorganisaation yhdistyminen sekä erilaisten ammattikuntien kirjo antavat oman leimansa varmasti niin johtamiselle kuin organisaatiokulttuurille. Varjosen (2000) mukaan sotilaskulttuuri rakentuu johtamiskulttuurin ympärille. Johtamiskulttuuriin liittyen arvostuksen kohteena pidetään organisointia, johtamista ja päätöksentekoa. (Varjonen 2000: 146.) Sotilaskulttuurissa on vielä käytössä käskytykskulttuurin, joka saattaa olla muulle yhteiskunnalle vierasta. Sotilaskulttuuria ei pidetä kovinkaan joustavana, sallivana, intuitiivisena tai emotionaalisena. Esimies-alaisuuteisiin tällainen organisaation hierarkkisuus ja auktoritaarisuus saattaa vaikuttaa siten, ettei valtavirrasta poikkeavia näkemyksiä uskalleta esittää. (Puukka 2005: 57–59.)

Vastaavasti Parviaisen ym. (2005: 54) mukaan asiantuntijoiden sanotaan olevan alaisena riippumattomia, perusteellista palautetta ja perusteluja vaativia, tottelemattomia sekä helposti puolustautuvia. Tällä tavalla toimivia henkilöitä voi saattaa olla vaikea pitää järjestyksessä ja saada toimimaan kontrolloidusti hierarkkisessa ja byrokraattisessa organisaatiossa. Henkilöstö voi parhaimmillaan vain myöntyä ja sopeutua tilanteeseen, mutta kontrollilla voidaan aiheuttaa pahimmillaan tottelemattomuutta ja passiivisuutta organisaation yhteistavoitteita kohtaan. (Parvinen ym. 2005: 54–55.)

Sotilaskulttuurille on myös ominaista puolustushaarauskollisuus, joka luo kulttuurille samalla vahvan leiman historiaan ja traditioihin pohjautuen (Puukka 2005: 59, 62). Tämän historiallisen perspektiivin ymmärtäminen auttaa käsittämään myös sotilaskulttuurissa muuttumattomana ja ohjaavana tekijöinä ilmeneviä asioita. Tällaisen vahvasti historiaan pohjautuvan kulttuurin muuttaminen nopeasti ei ole myöskään helppoa. (Puukka 2005: 62.)

## 5.2 Moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta

Tässä luvussa tarkastellaan lähiesimiesten näkökulmasta moniammatillisuutta kohdeorganisaatiossa. Keskitytään siis siihen, miten ammatillisilta taustoiltaan erilaiset ihmiset toimivat kohdeorganisaatiossa ja miten tämä moniammatillisuus vaikuttaa johtamiseen heidän näkökulmastaan. Haastatteluaineiston analyysin perusteella lähiesimiesten näkemykset moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtami-

seen liittyen jakaantuivat seuraaviin osa-alueisiin: moniammatillisuuden vaikutukset esimiestyölle (antaa, vaatii, haastaa), vastuujako esimiestöiden välillä, moniammatillisen vuorovaikutuksen kehittäminen, tulevan puolustusvoimauudistuksen vaikutukset johtamiseen, substanssiosaaminen esimiestyössä ja sen tarvitsema tuki esimiestyöhön liittyen sekä esimiestyön jakaantuminen substanssityön ja esimiestyön välillä (Kts. Liite 5).

### 5.2.1 Moniammatillisen työyhteisön johtaminen

Lähiesimiesten mielestä johtamisessa tulee ottaa huomioon asiantuntijaorganisaation luonne, jolloin alaisia ei voi käskää samoin, kuin sotilaat ovat puhtaassa sotilasorganisaatiossa tottuneet. Henkilöstö ei välttämättä halua olla johdettavana, tai sitten jokainen haluaisi itse johtaa. Asioista halutaan aina keskustella ennen päätöksentekoa, joten ei voida vain sotilasmaiseen tyyliin käskää asioita suoraan. Asiantuntijat hallitsevat usein oman tehtävänsä ammatillisesti paremmin kuin heidän ammatillinen esimiehensä, joten alaisille pitää antaa tilaa ja vapauksia toimia itsenäisesti.

*...tulee vaan käskettyä asioita, et ku tääl tosiaan mieluummin tullaan ja haluttais keskustella ennen ku päätetään mitään.. siviilihenkilöille jos menee käskemään suoraan, että istu tuossa piste, niin siitä aiheutuu noin kolmen minuutin keskustelu, et mikä taas tuolla sotilaspuolella ei ois tullu kyseeseenkään. (Haastattelu 2)*

*Välillä tuntuu että kaikki noin 30 ihmistä haluaisi johtaa itse itseään ja mielellään koko touhua sitten täällä. (Haastattelu 2.)*

*...asiantuntijatiimin johtamisessa niin pitää olla... aika paljon semmoista niin kun joustavuutta ja näkemystä siihen, että me pystytään siihen samaan hyvään lopputulokseen etenemään aika montaa eri reittiä ... (Haastattelu 9.)*

Eri ammattiryhmien välille mahtuu myös eriäviä mielipiteitä ja näkemyksiä esimerkiksi siitä, miten johtaminen pitäisi heidän mielestään toteuttaa. Haasteita kohdeorganisaation terveysasemille on aiheuttanut joidenkin työntekijöiden osalta lähiaikoina tapahtuneet muutokset johtosuhteissa, jonka seurauksena johtosuhteiden on koettu muuttuneen ammattiryhmiin nähden epämieluisiksi. Lähiesimiesten mielestä suurimpana ongelmana kuitenkin todennäköisesti ovat normaalit hankaukset henkilösuhteissa. Henkilöstön on nähty myös osittain jakautuvan kahtia, kun osa henkilöstöstä vastaa työnkuvan perusteella kouluttamisesta ja osa hoitotyöstä. Suurimmaksi osaksi johtaminen nykyisessä muodossaan koetaan kuitenkin toimivana, missä ammatillinen tuki löytyy yhdestä linjasta aina alhaalta terveysasemalta yksittäisestä lääkäristä tai sairaanhoitajasta ylös Pääesikunnan ylilääkäriin asti.



*...linjajohtaminen että esimerkiksi kenttäsairaanhoidajat noin yleisesti ylipäättään omassa linjassa ja putkessaan siinä ni ovat aika tyytyväisiä siihen hommaan ja sairaanhoitajat: osastonhoitaja ja hänen suorat sairaanhoitajaesimiehet: osastonhoitajat ja lääkärit omassa linjassaan,... (Haastattelu 3.)*

Tuleva puolustusvoimauudistus ja siihen liittyvät mahdolliset muutokset tähän niin sanottuun ammatillisen linjajohtamisen katkeamiseen mietittyivät lähiesimiehiä sen ajankohtaisuuden vuoksi. Johtamisen lisäksi tulevan uudistuksen osalta mietitytti se, miten lääkinnällisille resursseille käy tulevassa organisaatiossa, sekä eräiden ammattiryhmien määrän pienentyminen esimiestehtävissä.

*Valitettavasti kun taas mennään ton logistiikkalaitoksen alle niin aina vaikeemmaksi se tulee, et ehkä tuntuu osittain siltä et SOTLK on vähä jo luovuttanut tällä hetkellä. (Haastattelu 2.)*

*...tää PV -uudistus, taas tulee organisaatiomuutos, et onks nyt sitten ruvettu odotteleen sitä ja jätetty nää ajatukset sit pois. Se ilmeisesti toi sanotaan noin ruohonjuuritasolta katsottuna näyttää mutkistavan vähän sitä johtoporras -kuvioo, et se ei ookaan enää niin suora: Pääesikunnasta kenraalin kautta suoraan omaan, vaan siin on sit Logistiikkalaitos, siinä tulee ainakin yks pomo väliin sitten, että on joku sotilas muu kuin lääketieteen alalta en usko, et tulee Logistiikkalaitoksen johtajaks. (Haastattelu 3.)*

Pääsääntöisesti esimiehen ammattillisella taustalla ei koeta kuitenkaan olevan merkitystä, vaan hänen johtamiskyvyllään. Epäilykset tulevaa muutosta kohtaan voivat kuitenkin johtua siitä, että kokemuksen mukaan esimerkiksi asiantuntijoiden kykyä johtaa ei ole aina ymmärretty tai tunnistettu.

*...näin että en mä ehkä luonteeltani olekaan sellainen, että mä pystyisin kovin hyvin johtamaan, mutta sitä tunnuttiin odottavan niin kun sieltä sotilasesimiesten taholta, et nyt sitten tilanne niin kun ikään niin kun että vaikka tässä sotilasvirassa lääkärit esimiehenä onkin, mutta kuitenkin he ymmärtää tän asiantuntijaorganisaation luonteen paremmin. (Haastattelu 5.)*

Henkilöstön voidaan nähdä kuitenkin puhuvan keskenään yhteistä kieltä erilaisista ammatillisista taustoistaan huolimatta. Moniammatillisen työyhteisön koetaan rikastuttavan yhteisiä keskusteluja.

*...oli äänessä päällikkölääkäri tai osastonhoitaja tai sotilas niin kyllä viesti menee hirveen hyvin perille ja henkilökunta kysyy aktiivisesti sitten kuka voi parhaiten auttaa siinä... (Haastattelu 7.)*

*Se on oikeestaan rikkaus, et on erilasia ihmisiä ...ni tulee välillä ihan hyviä keskusteluja et jokainen tuo oman näkökulman siihen keskusteluun ottaa sen oman ammattiryhmänsä puolesta siinä esiin,... (Haastattelu 2.)*

*...se niin kun on semmosta rikastuttavaa tämä nimenomaan moniammatillisuus, elikkä me niin kun tehdään yhtenä tiiminä työtä, vaikka me ollaan eri ammattiryhmiä ammatillisessa, moniammatillisessa mielessä, mut me ollaan siitä huolimatta yks iso tiimi, joka niin kun tavallaan tekee yhteisen päämäärän saavuttamiseksi töitä... (Haastattelu 6.)*

Moniammatillisessa työyhteisössä vuorovaikutuksen koetaan perustuvan hyvään ihmistuntemukseen ja neuvottelutaitoihin. Etenkin sotilaiden osalta, kun sotilaallinen käskytyks ei aina toimi. Erialaisen näkökulmansa kanssa voi tuntea joskus jäävänsä yksin, mutta sopeutumiskyky yhteiseen päätökseen tekee vuorovaikutuksesta sujuvampaa. Parempaan yhteisymmärrykseen auttaa avoin vuorovaikutus ja keskustelu.

*Tääl työyksikössä jää tietyl taval vois sanoo yksin just sen oman taustansa takia, ku ajattelee, et tietyllä tavalla sotilaallisuuden näkökannasta asioita, ni muut ei välttämättä ajattele ihan samalla tavalla, siin totta kai tulee välillä sellasia tilanteita, et totee et no olisin itte halunnu et tää asia ois tehty näin, mutta muiden kanssa sitten yhteisymmärryksessä päädyttiin siihen, että tehtiinkin se näin. (Haastattelu 2.)*

*...mähän sulaudun tähän porukkaan. Pakkohan mun on. En mä voi sellasta sotilaallista ruveta täällä silleen näyttää. ... Ei silleen, jos ottaa liian sotilaallisen roolin täällä taas, ni ei sekään oo silleen ku täällä on niin paljon näitä erilaisia ihmisiä ni pakko on kaikkien kanssa sopia sitten. (Haastattelu 4.)*

*...oikeastaan vuorovaikutus toimii kyllä, eli tota se perustuu tällaseen ihmistuntemukseen, että siinä mielessä mä koen että olen hyvässä asemassa kun mä oon niin kun osa tätä työyhteisöä ollut jo pitkän aikaa niin mä tunnen oman henkilöstöni hyvin,.. (Haastattelu 6.)*

Toisaalta taas siviilihenkilö saattaa kokea lähiesimiehenä, että hänen pitää muokata vuorovaikutustaan sen mukaisesti keskusteleeko; omien siviilialaistensa kanssa, erikoisupseeri esimiehensä, toimistoupseerin vai tuettavan joukko-osaston sotilaiden.

*...omassa työssä huomioida se että ite on siviili, omat alaiset kaikki on siviilejä ja me en tietenkään voi heitä käskyttää samalla tavalla, mut siis täytyy taas hyväksyä se, että oma esimies on erikoisupseeri öö ihminen kenen kanssa tekee töitä, toimistoupseeri ja esikunnassa on sotilaita paljon, sitten vaan se viestintä sieltä voi tulla hyvin sotilasorganisaatio tyypisesti, mut sitten täytyy olla lähiesimiestyössä osata se jotenkin kääntää sitten erikielelle et se viesti menee perille, ja se realiteetti että kadettiupseerit toimii organisaatiossa hieman eritavalla kuin sairaanhoitaja.. että täytyy osata muuttaa se viesti semmoksi se että se oikeesti menee perille. (Haastattelu 8.)*

Toimintaympäristön ja sen toimintakulttuurin ymmärtämistä pidettiin lähiesimiesten mielestä tärkeänä, mutta osittain myös haastavana. Kokemuksen mukaan siviilimaailmasta terveysasemalle työhön tul-

leella henkilöllä on vaikeuksia ymmärtää tuettavan joukko-osaston toimintatapaa; esimerkiksi kehen joukko-osastossa kannattaa ottaa yhteyttä, jotta asiat etenisivät oikein. Uudelle henkilölle voisi pitää työhön perehdyttämisen yhteydessä lyhyen yleisesittelyn armeijasta ja esimerkiksi sotilasarvoista, jotta hän osaisi toimia paremmin uudessa työympäristössään. Toisaalta koettiin, että juuri moniammatillinen työyhteisö terveysasemalla auttaa ymmärtämään myös tuettavan joukko-osaston ja yleisesti sotilasorganisaation toimintakulttuuria.

*...jos ei ole ihmisellä sitä kokemusta, että miten sotilasorganisaatio toimii, tulee ihan täysin siviilimaailmasta, siviili ihmisenä esimerkiksi tekemään sairaanhoitajan työtä tai sairaala-apulaisen työtä, niin on huomattava haaste ymmärtää, että miten toi kumppani kenelle me tarjotaan näitä palveluja oikeesti toimii, että mihin, kelle ottaa yhteyttä, jos haluaa, että joku asia menee eteenpäin. (Haastattelu 8.)*

*...kyl se varmaan on tietyllä lailla hyväks, että tässä on eri ammattiryhmien edustajia ja varsinkin tässä organisaatiossa kun asiakkaana on tollanen sotilasyhteisö ni se tahtoo niin ku semmosta tuntemusta siitä että minkälainen on se ajattelumalli ja tapa niin ku tuolla toimia, ja sit se niin ku laajentaa sitä kuva, ettei me kavennuta ihan siihen oman terveydenhuollon asioihin. Tulee paremmin esille asiakasjoukko-osaston toiminta ja valitsevat lainalaisuudet siellä. (Haastattelu 1.)*

Moniammatillinen työympäristö ja sotilasorganisaatio asettavat esimiehen ammatilliselle osaamiselle haasteita, koska hänen tulee hallita siviililääketieteen sektoria laaja-alaisemmin monia eri osa-alueita, kuten esimerkiksi lääketieteen, hoidon suunnittelun, hoidon toteutuksen sekä vielä puolustusvoimien lainsäädännön ja erilaiset velvoittavat asiakirjat.

*...pitää niin kun tavallaan johtajilla olla semmosta yleisosaamista monelta eri tuota osa-alueelta, eli tavallaan pitäis siitä hoitotyöstä ymmärtää jotakin, siitä lääketieteellisestä tuota hoidonsuunnittelusta ja hoidon toteuttamisesta tietysti ennen kaikkea, mut sitten laajasti siitä mitä sotaväessä voidaan tehdä ja miten tuota ei tule menetellä; mitkä, minkälaiset niin kun pysyväisasiakirjat ja normit meitä sitoo ja tuota se on hyvinkin erilaista kuin mitä tuolla siviililääketieteen sektorilla toimittaessa tapahtuu. (Haastattelu 9.)*

Pääsääntöisesti kaikkien lähiesimiesten näkemyksissä nousi esille toimivan moniammatillisen yhteistyön edellytyksenä esimiestehtävien selkeä vastuujako:

*Se on tietyllä tavalla henkilöistäkin kiinni aika paljon ja omat vastualueet on niin ku sovittu. Että toimisto hoitaa hyvin pitkälti noi raha ja budjetti asiat ja tän tyyppiset asiat, ettei meille tuu semmosta kilpailutilannetta, että kuka ketäkin johtaa tai on niin ku niin selkeesti määritelty. (Haastattelu 1.)*

*No mun mielestä se on hyvä ainakin, kun päällikkölääkäri ja osastonhoitaja niin, kun johtaa sitä henkilöstöä niin kun terveydenhuollon ammattilaisen näkökohdista, itse en voi maallikkona puuttua niihin terveydenhuollon ammattilaiskysymyksiin, vaan enimmäkseen pysyn henkilöstöjohtamisen saralla. (Haastattelu 7.)*

### 5.2.2 Substanssiosaaminen esimiestyössä

Lähiesimiehen työnkuva jakaantuu substanssityöhön ja esimiestyöhön. Substanssityö pitää terveysasemalla sisällään vastaanotto- ja potilastyötä, ja esimiestyö taas käsittää yleisen johtamisen lisäksi hallinnollisia työtehtäviä. Esimiehen ammatillinen tausta, tehtäväkuva ja terveysaseman sisäinen esimiestehtävien välinen vastuujako vaikuttavat siihen, miten lähiesimiehen työaika jakaantuu näiden kahden osa-alueen välillä. Noin puolet lähiesimiehistä koki, että esimiestehtävä ja hallinnollinen työ vievät yli puolet työajasta. Toinen puolikas lähiesimiehistä taas koki, että potilas- tai vastaanottotyö vie työajasta enemmän aikaa.

*No, kyllä varmaan tällä hetkellä hallinnollista puolta on enemmän, että sitten ihan kiire tilanteissa tekee esim. alokastarkastuksen aikana ihan käytännönvastaanottotyötä,... (Haastattelu 1.)*

*...saa tosiaan ihan niin ku tuntimäärällisesti panostaa, että mulla on käytännössä potilastyö jäänyt huomattavasti pienemmäksi... (Haastattelu 3.)*

*Meillä päällikkölääkärin aika menee oikeastaan niin siis vallan menee potilastyöhön, et hän pystyy joihinkin asioihin ottamaan kantaa, mutta aika ei riitä kovinkaan moneen potilastyön lisäksi; hänellä on sekä varusmiehet että työterveyshuolto hällä vastuulla eli tota kiire ..että halua vois varmaan olla päällikkölääkäri enemmän, mutta ei nyt tämän hetkinen tilanne ei sitä salli. (Haastattelu 6.)*

Sotilaat eivät terveysasemalla osallistu potilastyöhön, vaan vastaavat ensisijaisesti hallinnollisista tehtävistä. Kiirettä hallinnollisen ja vastaanottotyön välillä pystytäänkin helpottamaan esimiestehtävien vastuulla.

*...päällikkölääkäri täällä selkeästi johtaa taloa... täydennän avuksi sitten siinä, mutta sillä kumminkin kun aattelee niin hänen työaikaan niin kun päivittäin sitoo potilastyö, niin se mä taas sitten hallintopäällikkönä voin vapauttaa hänet tekemään sitä... (Haastattelu 7.)*

Terveysasemien vähäiset henkilöstöresurssit rajoittavat esimiestyöhön käytössä olevaa aikaa. Lähiesimiehen pitää tarvittaessa paikata alaisiaan, eikä varsinaisiin esimiestehtäviin pysty panostamaan aina tarvittavalla tasolla.

*...,että tavallaan näinä aikoina kun rekrytointi on haasteellista, on tulossa Pv -uudistus, niin ei sitä henkilökuntaa ole, eli siinä mielessä taas, tää nyt menee vähän ristiin niin olis hyvä olla sillä esimiehellä olla mahdollisuus sitten tarvittaessa paikata ja tehdä siinä, se hän tekee kokoajan hallaa toki sille esimiestyölle... (Haastattelu 8.)*

*...tämä nykypäivä kiire ja tämä resurssit ja tämä rahojen niukkuus tekee sen, että tota se tekee esimiestyönkin tällä hetkellä haasteelliseksi elikkä meilläkin on, tehdään vajailla resursseilla. ...velvoitteet myöskin lisääntyy tuohon potilastyöhön liittyvät, ni suhteessa kuiteskaan meillä ei se työ siis tämä työntekijämäärä ei lisäännä... (Haastattelu 6.)*

*No, tavoite on että noissa kehityskeskusteluissa on tullut, joita juuri tässä on käyty, on se juuri että yrittää ottaa aikaa, että aikaa ohjata ja pitää palavereita ja tiedottaa ja vähän sillain huolehtia siitä kokonaisuudesta ja jaksamisesta ja kaikesta muusta. (Haastattelu 1.)*

Aikaa esimiestyölle saa mahdollisesti enemmän, kun on itse valmis järjestelemään työnsä, luottaa vastuuta muille ja toisaalta haluaa tehdä esimiestyötä.

*...pitää luottaa siihen, että ne kollegat, alaiset, lääkärit, sairaanhoitajat osaavat sen oman leiviskänsä hoitaa ja jos tulee jotain semmosta hallinnollista työtä, ja joka edellyttää johtajan toimenpiteitä ja perehtymistä sillä hetkellä, niin sit irrottaa sen ajan siihen ja tota tyytyy siihen, että joku tuota potilas joutuu sitten ehkä muutaman minuutin pidempään siinä odottamaan ja se hoituu sitten muiden toimenpitein. (Haastattelu 9.)*

*...aika paljon päällekkäisiä työtehtäviä että nyt meillä varsinkin kun puuttuu toinen terveydenhoitaja, ni mä tuuraan myöskin työterveyshoitajan sijaista... silloin jos on tavallaan sillä puolella ruuhkaa niin silloin tavallaan toi hallinnollinen puoli jää vähemmälle.. täytyy suunnitella hyvin tarkkaan se mun ajankäyttöni ... En en pysty riittävän hyvin nimenomaan sen takia, että joutuu siihen substanssiin menemään liian syvälle, siinä on myöskin sitten oma miten haluaa jakaa sitä... (Haastattelu 6.)*

Ammatillista tukea esimiestyöhön saa henkilöstä riippuen eri tavalla, ja myös sen tarve vaihtelee. Yleisesti ottaen ammatillinen tuki esimiestyölle koetaan tärkeäksi, mutta toisaalta sitä ei koeta juurikaan tarvittavan. Suurin osa esimiehistä mainitsi myös, että tarvittavan tuen saa joko vertaisilta tai terveysaseman sisältä. Ammatillisen esimiehen sijaitseminen fyysisesti eri paikkakunnalla vaikuttaa tietenkin osaltaan tuen määrään. Ammatillisen esimiehen oma työkokemus tehtävässä vaikuttaa myös kykyyn antaa tukea alaisilleen. Esimerkiksi yksi ylemmistä esimiehistä on ollut vasta vähän aikaa uudessa tehtävässään, joten häneltä koettiin saatavan vielä vähän tukea ammatillisessa mielessä. Yhteydenpito ammatillisen esimiehen kanssa tapahtuu pääsääntöisesti puhelimitse tai sähköisesti.

*Olishan se toki ihan kullan arvosta, koska kyllähän tässä haasteita riittää tämmösen pyörittämisessä... ,että kyl se niin ku tähän paikalliseen omaan terveysaseman sisäiseen jää. Sit myöskin näihin kollegiaaliseen toisten osastonhoitajien kanssa keskusteluun, tällä hetkellä. (Haastattelu 1.)*

*... täällä paikallisesti keskustellaan asioista ja kyl täältäkin tukee saa,... (Haastattelu 2.)*

*... Se on ehkä sellanen että ihmiset on tässä substanssiosaamisessa aika asiantuntijoita ja harvoin nyt siinä tulee ongelmia tai sit jos tulee ni se on puhtaasti konsultaatiota... (Haastattelu 3.)*

Sotilailla ei ole vastaavaa ammatillista esimiestä kuin päälikkölääkärillä ja osastonhoitajalla. Toisaalta he kokivat, etteivät tarvitse ammatillista tukea siinä määrin kuin muu henkilöstö, koska heidän tehtävänkuvansa painottuu hallinnollisiin tehtäviin ja tarvittavan tuen saa suurimmaksi osaksi paikallisesti. Saman ammattiryhmän edustajilta tukea saa esikunnasta, vertaisilta muilta terveysasemilta tai joukko-osaston pääluottamusmieheltä.

*...mutta kyl mä oon pääluottamusmiehen kanssa on soitellut puolin ja toisin, ja totta kai meidän esikunnassa sotilaiden kanssa sit vois sanoa näistä sotilaallisista asioista voi keskustella. Valtakunnallisesti meit on muutama henkilö tääl terveysasemilla suoraan töissä, että heidän kanssaan ollaan sitten totta kai myöskin yhteydessä. (Haastattelu 2.)*

*No periaatteessa ei mulla oikeestaan, mulla ei oo oikeestaan siinä mielessä semmosta esimiestä mutta onhan päälikkölääkärinhän on mun esimies, eikä ammatilliseen esimiehen ole välttämättä tarvetta et kyllä mä pystyn ja pyritään sitten jos on jotain,... (Haastattelu 4.)*

Toisaalta esimieheltä ei vaadita niinkään saman substanssin osaamista, kuin kykyä johtaa ja tehdä päätöksiä. Saman substanssinosaamisen katsotaan kuitenkin myös osan lähiesimiesten mielestä eduksi, koska tällöin esimies ymmärtää paremmin alaisiaan.

*Kyl mä koen sen siinä mielessä tärkeäksi, että tota joskus tulee tota tarvetta tavallaan niin kun saada varmistusta sille omalle näkemykselle, silloin on tärkeitä että sillä esimiehellä, jolta se taustatuki tavallaan saadaan on sen saman alan substanssiosaaja... (Haastattelu 9.)*

*En mä nää lääketieteen parissakaan sitä kauheen tärkeenä, kyl mä nään et se on niin kun et se on hyvä organisaatio-osaaja ni se on tärkeempää,... (Haastattelu 3.)*

*Et ei mulle on tärkeä vaan se et löytyy esimies, jonka puoleen voi kääntyä et sil ei oo väliä minkä näköset vaatteet ihmisellä on päällä, et kunhan on sit se esimies johon voi tukeutua jos tulee joku hanakala tilanne. (Haastattelu 2.)*

### 5.3 Tulosten arviointia moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtamisen näkökulmasta

Tämän luvun tavoitteena oli vastata tutkimuksen toisen alaongelmaan; miten moniammatillinen asiantuntijaorganisaatio toimintaympäristönä vaikuttaa lähiesimiesten näkökulmasta johtamistoimintaan? Lähiesimiesten näkökulmasta moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtaminen koostuu seuraavista osakokonaisuuksista: moniammatillisuuden vaikutuksista esimiestyöhön (antaa, vaatii, haastaa), vastuujaosta esimiestöiden välillä, moniammatillisen vuorovaikutuksen kehittämisestä, tulevan puolustusvoimauudistuksen vaikutuksista johtamiseen, substanssiosaamisesta esimiestyössä ja siihen liittyvästä tuesta sekä esimiestyön jakaantuminen substanssityön ja esimiestyön välillä.

Lähiesimiesten puheissa tuli esille lähes kaikkien osalta asiantuntijaorganisaation luonne tai sen huomioimisen tarve johtamisessa. Sotilaiden osalta nostettiin esille, etteivät he voi toimia tai käskää kyseisessä ympäristössä samalla tavalla kuin normaalisti sotilasorganisaatiossa. Asioista halutaan muun muassa keskustella aina ennen päätöksentekoa. Parviaisen ym. (2005: 72) mukaan terveydenhuollon johtamisessa nouseekin voimakkaasti esille asiantuntijoiden erityisrooli, jolloin johtaminen edellyttää normaalia organisaatiota enemmän diplomatiaa ja ihmistuntemusta. Puukan (2005) mukaan taas sotilasorganisaatiossa vallitsee käskemisen kulttuuri ja auktoritaarinen luonne, jolloin alainen ei välttämättä edes uskalla ilmaista etenkään muiden mielipiteistä eriävää näkemystään.

Kohdeorganisaatiossa sekoittuu nämä kaksi edellä mainittua toimintakulttuuria, vaikka vallitsevampana voidaankin sanoa olevan asiantuntijaorganisaation luonteisuus jo suuremman henkilöstömäärän vuoksi. Organisaation tulee kuitenkin noudattaa sotilasorganisaation säädöksiä ja lakeja toiminnassaan sen lisäksi, että toimitaan terveydenhuollon säädösten mukaisesti. Toisaalta myös siviileiltä vaaditaan sopeutumiskykyä ja uuden toimintakulttuurin hyväksymistä, koska vaikka terveysaseman sisällä toimittaisiin asiantuntijaorganisaation sääntöjen mukaisesti, niin asiakkaat edustavat pääsääntöisesti sotilaskulttuuria. Lähiesimiesten näkemykset tästä kulttuurien jakaantumisesta olivat kaksijakoisia, koska sotilaiden mielestä koettiin toimittavan asiantuntijaorganisaation toimintakulttuurin mukaisesti, johon heidän tulee sopeutua. Asiantuntijaesimiesten osalta taas koettiin, että heidän tulee myös pystyä vastaavasti sopeutumaan sotilaskulttuuriin, tosin lähinnä asiakasjoukko-osaston suhteen. Voidaan siis todeta, että terveysaseman sisällä vallitsee pääsääntöisesti asiantuntijaorganisaation toimintakulttuuri, mutta terveysaseman ulkopuolinen yhteistyö edellyttää sotilaskulttuurin hallitsemista.

Puolustusvoimauudistukseen liittyen esimiesten osalta nostettiin esille juuri tämä toimintakulttuurin ymmärtämisen merkitys johtamiseen liittyen, kun tulevan uudistuksen jälkeen hyväksi koettuun niin sanottuun lääkinnän linjajohtamisen ketjuun tulee väliin myös sotilasjohtajia. Yhden esimiehen osalta mainittiin, että kokemuksen mukaan asiantuntijan kykyä johtaa ei ole aina ymmärretty sotilasjohtajan näkökulmasta, ja vaatimukset esimerkiksi terveysaseman johtamisen suhteen eivät ole olleet aina täysin realistisia.

Pääsääntöisesti lähiesimiehet kokivat moniammatillisen yhteistyön toimivaksi niin terveysaseman sisällä kuin organisaatiossa yleisesti. Toisten puheita koettiin myös ymmärrettävän hyvin, ja moniammatillisuus koetaan keskustelun ja näkemysten rikastuttajana. Koettiin myös eduksi, että sotilas tuo terveysasemalla omaa näkemystään esille, ja edesauttaa näin samalla ymmärtämään paremmin asiakasjoukko-osaston sotilaskulttuuria.

*Se on oikeestaan rikkaus, et on erilasia ihmisiä ...ni tulee välillä ihan hyviä keskusteluja et jokainen tuo oman näkökulman siihen keskusteluun ottaa sen oman ammattiryhmänsä puolesta siinä esiin,... (Haastattelu 2.)*

*...oli äänessä päällikkölääkäri tai osastonhoitaja tai sotilas niin kyllä viesti menee hirveen hyvin perille ja henkilökunta kysyy aktiivisesti sitten kuka voi parhaiten auttaa siinä... (Haastattelu 7.)*

Moniammatillisen yhteistyön koettiin onnistuvan hyvän ihmistuntemuksen, sopeutumiskyvyn sekä neuvottelutaitojen avulla. Sotilaiden osalta otettiin esille, että välillä näkemyksensä kanssa tuntee olevansa yksin, mutta sopeutumiskyky tekee toiminnasta sujuvampaa. Avoin vuorovaikutus ja asioista keskusteleminen, auttavat myös ymmärtämään paremmin erilaisia näkemyksiä ja toimintamalleja. Lähies kaikkien lähiesimiesten puheissa nousi esille toimivan yhteistyön edellytyksenä selkeä esimiestehtävien vastuujako, joka koettiin kaikkien lähiesimiesten osalta terveysasemilla selkeinä ja toimivina. Parviainen (2006) nostaa esille onnistuneen asiantuntijaorganisaation onnistuneen yhteistyön ja työskentelyn edellytyksenä myös selkeät ammattiroolit ja tarkasti määritellyt tehtäväjaot sekä vastuualueet. Koivukankaan ja Pursiaisen (2010: 48) tutkielmassa lääkäriaseman työntekijät toivoivat esimiehien työnkuvaan selkeämpää tehtäväjakoa, jotta he tietäisivät kenen puoleen tarvittaessa kääntyvät.

Asiantuntijaesimiehelle tämä toimintakulttuuri asettaa haasteita, kun hänen tulee omaksua asioita useammalta eri osa-alueelta esimerkiksi verrattuna vastaavan siviilipuolen terveydenhuollon sektoriin. Parvinen ym. (2007: 50) ja Yli-Kokko (2005: 62) toteavatkin, että asiantuntijan johtamisessa ovat haasteena asiantuntemuksen (ts. substanssiosaamisen) ja ammattimaisen johtamisen yhdistäminen.



Tulosten perusteella lähiesimiesten työnsisällön jakaantumien substanssityön ja esimiestyön välillä ei riipu niinkään esimiehen tehtävästä, vaan erot riippuvat esimiestehtävien välisestä vastuujasta ja ovat täten terveysasemakohtaisia. Noin puolet esimiehistä koki, että esimiestyö vie enemmän työaika kuin potilas- tai vastaanottotyö, ja toinen puolikas taas koki työn jakautuvan päinvastoin.

*...saa tosiaan ihan niin ku tuntimäärällisesti panostaa, että mulla on käytännössä potilastyö jäänyt huomattavasti pienemmäksi... (Haastattelu 3.)*

*...tämä käytännön työ, arkipäivän työ, vastaanottotyö kun se on kuitenkin tehtävä, niin se vie niin suuren osan ajasta, että sille hallinnolliselle työlle jää harmittavan vähän aikaa... (Haastattelu 5.)*

Ne lähiesimiehet, joiden työ koostui suurimmaksi osaksi substanssityöstä, kokivat kuitenkin haluvansa panostaa siihen enemmän. Haasteeksi tähän koetaan terveysaseman vähäiset henkilöstöresurssit, jonka seurauksena lähiesimies joutuu paikkaamaan monesti alaisiaan hoitohenkilöstön tehtävissä. Myös Koivukankaan & Pursiainen (2010: 44) opinnäytetyössä lääkäriaseman esimiehet kokivat haasteelliseksi ajanhallinnan esimiestyön ja perustyön yhteensovittamiseen liittyen. Perustyöstä irrottautuminen esimiestöihin on vaikeaa henkilöstöresurssipulan vuoksi. Lähiesimiehet kuitenkin kokivat suurimmaksi osaksi, että esimiestyölle järjestyy tarvittava määrä aikaa, jos on itse halukas organisoidaan työtään sen mukaisesti ja luottaa vastuuta myös muille.

*...pitää luottaa siihen että ne kollegat, alaiset, lääkärit, sairaanhoitajat osaavat sen oman leiviskänsä hoitaa ja jos tulee jotain semmosta hallinnollista työtä, ja joka edellyttää johtajan toimenpiteitä ja perehtymistä sillä hetkellä, niin sit irrottaa sen ajan siihen ja tota tyytyy siihen, että joku tuota potilas joutuu sitten ehkä muutaman minuutin pidempään siinä odottamaan ja se hoituu sitten muiden toimenpitein. (Haastattelu 9.)*

Juholin (2009: 206) näkee, että esimiestyölle tulisi määritellä selkeä osuus henkilön esimiehen tehtävästä, jotta hän tuntisi oikeutetulta siihen käyttämänsä ajan suhteessa varsinaiseen asiantuntijatehtävään. Kohdeorganisaation lähiesimiehillä näin varmasti onkin, koska jokaiselle työntekijälle mukaan lukien esimiehille on laadittu henkilökohtainen tehtävänkuvaus, jossa määritellään tehtävän eri osa-alueet ja niihin prosentuaalisesti käytettävä aika. Toisaalta esimiestyölle voi olla vaikea irrottaa aikaa, jos substanssityön puolella on kuormitusta liika. Terveystieteiden työn keskiössä kuitenkin koetaan olevan potilas, ja työn perimmäinen motiivi lähtee potilaasta (Engeström 2004, Kinnunen & Autto 2009). Tällöin on ymmärrettävää, että lähiesimiehet kokevat potilaisiin suoraan liittyvän työn ja

esimerkiksi potilasturvallisuuden ensiarvoisen tärkeänä, joten sille ollaan myös valmiita antamaan aikaa.

Ammatilliselle tuelle ylempää ei välttämättä koettu olevan suurta tarvetta, koska itseltä löytyy substanssinosaamisen jo niin vahva osaaminen. Tukea esimiestyöhön koettiin saatavan riittävästi oman terveysaseman sisältä ja vertaisilta muilta terveysasemilta. Suurin osa lähiesimiehistä oli sitä mieltä, että esimieheltä ei välttämättä tarvitse olla saman substanssin osaamista kuin alaisilla. Toisaalta kuitenkin koettiin, että tarvittaessa on hyvä jos ylempää voi kysyä neuvoa myös ammatillisissa asioissa. Saman substanssin osaamista tärkeämmäksi nousivat esimiehen kyky johtaa ja organisaatio-osaaminen.

*...en mä koe että esimiehen pitäis olla sen saman substanssin hallitsija oikeasti, koska mä omaan myös sen näkökulman että ei tarvitse olla myös sen substanssin asiantuntija mitä johtaa kuhan osaa johtaa. (Haastattelu 8.)*

*En mä nää lääketieteen parissakaan sitä kauheen tärkeenä, kyl mä nään et se on niin kun et se on hyvä organisaatio-osaaja ni se on tärkeempää,... (Haastattelu 3.)*

Koivukankaan ja Pursiaisen (2010) tutkielmassa työntekijät kokivat, että esimiehen substanssiosaaminen parantaa kommunikation laatua sekä mahdollistaa vertaistuen esimiehen ja laisen välillä. Vain yhden työntekijän mainittiin olevan sitä mieltä, ettei substanssiosaaminen ole esimiehen tärkein ominaisuus. (Koivukangas & Pursiainen 2010: 52.) Tutkimuksen terveysasemilla tuen nähtiin suurimmaksi osaksi löytyvän terveysaseman sisältä, joten ulkopuoliselle tuelle ei nähty niin suurta merkitystä kuten tuossa edellä mainitussa tutkimuksessa. Koivukankaan ja Pursiaisen tutkimuksessa työntekijöillä ei ole ollut oman yksikön sisällä aikaisemmin saman substanssinosaajaa ja nyt heille on nimetty lähiesimiehet, jotka vastaavat useammasta lääkäriasemasta ja kiertelevät niiden välillä. Terveysasemien sisällä löytyy kuitenkin saman alan osaajia, ja työtä on tehty pääsääntöisesti pitkään yhdessä, joten asioista pystytään keskustelemaan ja kokemuksia vaihtamaan myös paikallisesti, eikä lähiesimieheltä välttämättä tarvita ammatillista tukea ylempää niin paljon.

## 6 TIEDOTTAMINEN JA TOIMINTAMALLIEN JALKAUTTAMINEN HAJASJOITTUNEESSA ASiantuntijaORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa käsitellään kohdeorganisaation hajautuneisuutta vuorovaikutuksen tavan näkökulmasta. Perehdytään organisaation sisäisen viestinnän käytäntöihin ensin yleisellä tasolla ja sitten hajautetun organisaation näkökulmasta. Tavoitteena teoreettisella tiedolla on selvittää, miten organisaation viestintä ja tiedottaminen tulisi toteuttaa, mitä haasteita siinä voi olla, ja miten hajasijoittuneisuus vaikuttaa siihen osaltaan. Tämän jälkeen luvussa 6.5 käsitellään kohdeorganisaation viestintää ja toimintamallien jalkauttamista; ensin jo olemassa olevaan tietoon pohjautuen ja sen jälkeen lähiesimiesten näkökulmasta. Tämän luvun tavoitteena on vastata tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan; miten esikunta-johtoisesti laaditut toimintamallit ovat lähiesimiesten mielestä jalkautuneet alayksikköön, ja miten niiden jalkautumista voitaisiin tehostaa?

### 6.1 Organisaatio- ja työyhteisöviestintä

Åberg (2000, 95) määrittelee organisaationviestinnän prosessina tai tapahtumana, jossa tulkitaan työyhteisön tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa. Toimintaa pystytään tarkastelemaan antamalla toiminnalle erilaisia merkityksiä, toimintaa voidaan tarkastella työyhteisön tai sen jäsenten välisen vuorovaikutuksen tai viestintäverkoston kautta. Työyhteisön viestintäjärjestelmä muodostuu Åbergin (2000, 96) mukaan käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. Yhteisöviestintä taas kuvaa viestintää toimintona ja pitää sisällään viestinnän eri keinoja muun muassa tiedotus- ja yhteystoiminta, joiden avulla tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2000: 95-96.)

Perinteisen viestinnän mallin mukaan tietoa pidettiin neutraalina asiana ja absoluuttisesti oikeana. Mallin mukaan viestintä on ainoastaan tiedon siirtämistä lähettäjältä sen vastaanottajalle erilaisilla menetelmillä, työorganisaatiossa tämä tarkoitti tiedon valuttamista johdolta ja esimiehiltä alaspäin alaisille. (Juholin 2009: 58.) Uuden ajattelumallin perusteella ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia.” Mallin mukaan tietoa ei välitetä eteenpäin ainoastaan organisaation hierarkian mukaisesti tai ihmisen arvon perusteella, työyhteisön kaikki jäsenet ovat tiedon suhteen tasavertaisia. Alaiselle sallitaan kysymykset sekä kyseen-

alaistaminen esimiehen suuntaan, minkä esimies voi tehdä vastavuoroisesti alaisen suuntaan. Perinteisestä mallista poiketen uusi malli luopuu ajattelu mallista, jossa tiedon kohteet ovat vain passiivisia vastaanottajia, ja pitää heitä aktiivisina, oma-aloitteisina ja oman mielipiteensä omaavina yksilöinä. Enää ei puhutakaan vain tiedon lähettäjistä tai vastaanottajista, vaan henkilö on itsekin osa tiedon synnyttämistä ja sen kautta kommunikointia. (Juholin 2009: 62.)

Organisaatioviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoinen viestintä käsittää tuotteiden, palveluiden ja yrityksen profiloinnin, brändäyksen ja markkinoinnin sekä ulkoisen tiedotuksen ja kaikkien edellä mainittujen tuloksena syntyvän maineen. Sisäinen viestintä taas pitää sisällään operatiivisen työviestinnän, työhön ja työyhteisöön perehdyttämisen sekä sisäisen tiedotuksen ja yhteystoiminnan. (Matikainen 2008: 154, 156) Tutkimuksen kohteena oleva toimintamallin jalkauttaminen koskettaa organisaation sisäistä viestintää ja siihen liittyvää tiedottamista, niinpä tässä tutkimuksessa ulkoinen viestintä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Åberg (2000) jakaa työyhteisöviestinnän viiteen eri osa-alueeseen sen funktion mukaan, joita ovat perustoimintojen tuki, työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus (Åberg 2000: 99–100). Seuraavaksi käsitellään työyhteisöviestinnän osa-alueista tarkemmin informointia ja kiinnittämistä, jotka koskettavat tutkimuksen kohdetta toimintamallin jalkauttamista. Åbergin (2000) mukaan informointi sisältää sekä tiedottamisen että työyhteisön suhdetoiminnan, ja sen keskeisenä tavoitteena on välittää työyhteisön uutisia. Informointi voi tapahtua joko ulkoisesti tai työyhteisön sisäisesti. (Åberg 2000: 152.) Toimintamallin jalkauttaminen koskettaa organisaation sisäistä viestintää, joten tässä tutkimuksessa keskitytään vain sen käsittelyyn.

Matikaisen (2008) mukaan sisäinen viestintä työyhteisöissä toteutetaan lähes kokonaan sähköpostin ja intranetin välityksellä. Intranet noudattelee kuitenkin yrityksen tapaa luokitella asioita ja on yrityksen kontrollin alla. Intranet onkin useimmiten johdon tiedottamisen väline. Sähköpostia pidetään enemmän vastavuoroisen ja tasa-arvoisen keskustelun välineenä kuin intranetiä, jossa keskustelu alaisen suunnasta ylöspäin on vähäisempää. (Matikainen 2008, 156.) Organisaation sisäinen intranet-verkko on useissa työpaikoissa korvannut sähköpostin ainakin osittain tai vähentänyt sen käyttöä päivittäisten asioiden hoitamisessa. Siihen suhtautuminen on kaksijakoista; osaa käyttää sitä päivittäin ja pitää itsensä ajan tasalla tiedon suhteen. Osa taas kokee sen käyttämisen turhauttavana, koska tiedon löytäminen on haastavaa tai se päivittyy liian hitaasti. Intranet ei myöskään välttämättä tavoita

ihmisiä reaaliajassa, koska osa työntekijöistä ei ole päivittäin paikalla työpisteellään. (Juholin 2009: 77-78.)

Toinen toimintamallin jalkauttamista koskettava viestinnän muoto Åbergin (2000) määritelmän mukaan on edellä mainitun informoinnin lisäksi kiinnittäminen, joka liittyy vieläkin läheisemmin juuri tähän toimintamallin jalkauttamiseen, kuin edellä mainittu informointi. Kiinnittämisellä tarkoitetaan Åbergin (2000) mukaan sellaista viestimistä, jonka seurauksena työyhteisön jäsen oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja osaa myös toimia niiden mukaisesti. Viestinnän tavoitteena on kiinnittämisessä perehdyttää työyhteisön henkilöstö työhön ja osaksi työyhteisöä, toisin sanoen viestinnällä tavoitellaan yhteisöllisyyden luomista ja sosiaalistamista. Kiinnittämisellä ei tarkoiteta vain uusien henkilöiden perehdyttämistä työyhteisöön, vaan myös vanhempaa henkilöstöä esimerkiksi muuttuneiden työtehtävien sisällön tai uusien työmenetelmien käyttöön ottoon liittyen. Kiinnittämistä pidetään henkilöstöhallinnon ja sisäisen koulutuksen tehtäväkenttänä, mutta todellisuudessa vastuu on myös sisäisestä tiedotuksesta vastaavilla henkilöillä ja kaikilla esimiehillä. (Åberg 2000: 203.)

Kiinnittäminen voidaan jakaa Åbergin (2000) mukaan työyhteisöön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen, joista ensimmäinen koskettaa toimintamallin jalkauttamista. Työyhteisöön perehdyttämällä tarkoitetaan työyhteisön yhteisten pelisääntöjen viestittämistä sen henkilöstölle, joita ovat esimerkiksi noudatettavat työsäännöt, selvitykset yleisistä toimintaperiaatteista ja työyhteisön harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta sekä tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista työyhteisössä. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa viestinnän kannalta katsottuna esimerkiksi työhönottohaastattelussa, perehdyttämiskoulutuksessa, henkilöstöpoliittisen ohjelman ja muiden henkilöstöhallinnon pysyväisohjeiden välityksellä tai intranetin välityksellä. Henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet on tarkoitettu ensisijaisesti perehdyttäjille, joiden tehtävänä on jakaa tietoa eteenpäin henkilöstölle. Tiedon saatavuutta tarvittaessa voidaan pitää kuitenkin yhtä tärkeänä kuin sen liikkumista, joten esimerkiksi sairastamiseen ja lomaan liittyvä tieto pitää olla tarvittaessa saatavilla. Työntekijältä ei voida vaatia, että hän osaa toimintatavat lyhyen perehdytyksen jälkeen, vaan tieto pitää olla tavoitettavissa kun sen tarve on ajankohtainen. (Åberg 2000: 203–204, 206.)

Vastuu perehdyttämisestä on ensisijaisesti esimiehillä, mutta keskeinen rooli on myös muilla työyhteisönjäsenillä etenkin työryhmän epävirallisten normien välittäjänä. Jokaisessa työryhmässä on oma normisto, joka on muodostunut ajan kuluessa kokeilun, oppimisen ja vuorovaikutuksen tuloksena.

Ryhmänormeihin voidaan vaikuttaa vain välillisesti, mahdollistamalla ryhmälle hyvät toimintamahdollisuudet ja kehittämällä ryhmähenkeä. (Åberg 2000: 206.)

Toimintamallien jalkauttaminen käsittää siis sekä informoinnin että kiinnittämisen osa-alueita. Informointi pitää sisällään organisaation sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen, joista sisäinen tiedotus koskettaa toimintamallin jalkauttamista. Toimintamallin jalkauttaminen vaatii tiedottamista ja viestintäkeinojen käyttämistä, koska toimintamalli -asiakirjat välitetään työyksiköiden ulkopuolelta ja pääsääntöisesti sähköisiä viestimiä käyttämällä etäjohtetusti, joten tässä tapauksessa ei voida tukeutua vain yksikön sisäiseen perehdyttämiseen toimintamallin jalkauttamisen osalta.

Asiantuntijoiden välisen viestinnän tavoitteita ovat toisiltaan oppiminen, ajan tasalla pysyminen, jota kautta työtä voidaan järjestellä mahdollisimman tehokkaaksi ja laadukkaaksi. Tietoa voidaan vaihtaa edellä mainittujen viestintämenetelmien lisäksi puolivirallisten tai virallisten kokoontumisten kautta. Puolivirallisesta tiedon vaihtotilaisuudesta yksi hyvä esimerkki on työyhteisön kahvihetki, jonka aikana voidaan vaihtaa niin tietoa kuin yleisesti kuulumisia vapaamuotoisesti. Näihin tilaisuuksiin voidaan lisätä myös virallista asiasisältöä, jolloin samalla voidaan yhdistää tiedon välittäminen ja henkilöstön tutustuminen toisiinsa. Henkilöstön toistensa tunteminen tekee työnteosta sujuvampaa ja lisää luovuutta, tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi erilaiset leirit, suunnittelupäivät ja seminaarit. Virallisia tiedon vaihtotilaisuuksia ovat säännölliset viikko-, kuukausi-, ja jaksopalaverit sekä vuosittaiset tuloksenjulkistamistilaisuudet. Tilaisuuksien kautta saadaan välitettyä tietoa, mutta myös miettiä yhdessä sen sisältöä. Tällöin tieto pystytään välittämään kaikille samassa muodossa ja samaan aikaan. (Juholin 2009: 78–79.)

## 6.2 Haasteet asiantuntijaorganisaation organisaatio- ja työyhteisöviestinnässä

Hierarkkisissa organisaatioissa sekä isot että pienet asiat on valutettu organisaatiotasolta toiselle. Tällöin etenkin isommat asiat jäävät helposti ymmärtämättä, etenkin kun kielenkäyttö saattaa pohjautua strategiaoppaisiin, jota asiaan perehtymättömät eivät ymmärrä. Nykyään viestinnässä kuitenkin korostetaan asioiden ja tiedon aukaisemista sellaiselle selkokielelle, jonka kaikki ymmärtävät omaan asemaansa sitoen. Tarvittaessa asiaa kerrataan ja kysytään niin usein, että jokainen sen varmasti sisäistää. (Juholin 2009, 65.)

Etenkin asiantuntijat eivät suoralta kädeltä ota omakseen johdon puheita, elleivät he todella ymmärrä ja sisäistä niiden sanomaa ja merkitystä. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijatyö on niin itseohjautuvaa ja autonomista, joten heidän tulee ymmärtää linjaukset oman työnsä kannalta. (Juholin 2009, 66.) Asiantuntijaorganisaatiossa sen henkilöstöä pidetään tasavertaisina ja itseohjautuvina tiedon tuottamisen, käsittelyn ja vaihtamisen suhteen. Asiantuntijat ovat myös kriittisiä kaiken tiedon suhteen, eivätkä välttämättä ota ulkopuolelta tullutta tietoa omakseen. He eivät koe itseään vain tiedon vastaanottajina tai lähettäjinä, vaan kokevat olevansa osa tiedon tuottamisprosessia ja sen välityksellä tapahtuvaa kommunikaatiota. Asiantuntijat saattavat kyseenalaistaa myös johdon näkemyksiä. (Juholin 2009: 62.)

Asiantuntijaorganisaatiossa saattavat päätöksentekoon liittyvät toimintatavat herättää paljon keskustelua. Ääritapauksessa päätöksentekoa saatetaan pitää suljettuna prosessina, johon saavat osallistua vain muutamat valitut ja tulokset kerrotaan jälkeenpäin ja yleensä karsittuina. Päätöksenteon tulisinkin olla osallistavaa, jolloin asioihin pystytään vaikuttamaan alusta alkaen. Osallistava päätöksenteko saattaa kuitenkin tuntua osallistujista turhautavalta, jos he kokevat päätöksen jo päätetyksi etukäteen, eikä todellisia vaikutusmahdollisuuksia enää ole. Ihmisten kuuleminen onkin tällöin vain keino yrittää saada suhtautumaan myönteisesti tulevaan ratkaisuun. (Juholin 2009, 149.)

Kari Eklund (1992) tarkastelee julkaisussaan "Asiantuntija - yksilönä ja organisaation jäsenenä" vankkaan asiantuntijaorganisaatio työskentely taustaan perustuen (mm. 15 vuotta koulutuspäällikkönä Työterveyslaitoksella, joka on myös lääkärijohtoinen kuten SOTLK) asiantuntijan roolia ja ihmisten toimintaa osana asiantuntijaorganisaatiota (Eklund 1992: 3, 8). Hän toteaa asiantuntijayhteisöiden ja -järjestöjen toimivan kollegiaalisella toimintatavalla. Päätöksentekoon liittyen tällä tarkoitetaan, että päätökset laaditaan yhteisissä asioiden valmisteluissa, joissa kaikki osapuolet ovat mukana alusta asti. Ihmisten tulee saada käyttöönsä kaikki tieto, joten kaikkien päätösten ja tiedon tulee olla julkista. Johtajan tehtävänä on lisätä yhteisymmärrystä ja saada henkilöstö täten sitoutumaan. (Eklund 1992: 87.)

Verkkojohtaminen mahdollistaa hajallaan sijaitsevien alaisten johtamisen. Sähköpostin välityksellä on mahdollista johtaa samalla useita henkilöitä, ja säästetään sekä aikaa että rahaa. Sähköpostin käyttöön johtamisessa liittyy kuitenkin myös haasteita; esimerkiksi suuresta viestimäärästä on vaikea havaita tärkeimpiä tai viestin sisältö tulkitaan helposti väärin. Sisällön tulkitsemista vaikeuttavat puutteellinen otsikointi, huolimattomasti kirjoitettu sisältö tai liian suuret tekstimäärät ilman kappalejakoa. Toi-

saalta verkkoviestinnän voidaan nähdä vievän liikaa työaikaa, koska se ei ole vähentänyt viestintään käytettävää kokonaisaikaa vaan päinvastoin. Verkkoviestinnästä tekee aika vievää muun muassa sähköpostien siivoaminen ja arkistointi. Verkkojohtaminen saattaa tehdä myös päätöksenteosta hitaampaa, kun odotellaan verkon välityksellä kannanottoja asiaan, ja asiaa saattaa seisoa pitkiä aikoja käsittelemättömänä. Sähköpostin ei myöskään koeta soveltuvan isojen tehtävien delegoimiseen tai alaisten motivoimiseen. (Åberg 2006: 116–118.)

### 6.3 Hajautetun organisaation viestintä ja toiminnan yhtenäistäminen

Hajautetusti johdetun toiminnan keskeinen haaste on viestintä, koska sen määrä saattaa kasvaa liian suureksi (Matikainen 2008: 162). Hajautuneessa organisaatiossa kaikilla työpisteillä tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet saada ajantasaista ja oikeaa tietoa. Työntekijöille ei saa tulla tunnetta, että heidät unohdetaan tai jätetään yhteisen informaation ulkopuolelle. (Vartiainen ym. 2004: 126 ja 84).

Kokko ym. (2003, 277) tutkimusten perusteella hajautettujen työryhmien jäsenet pitivät tärkeinä selkeästi asetettuja tavoitteita, toimintamalleja sekä rooli- ja vastuujakoa, jäsenten henkilökohtainen osallistuminen näiden laatimiseen koettiin yhteisymmärryksen edellytyksenä. Tutkimuksen kohteena olevan toimintamallin jalkauttaminen nousee edelliseen teoriaan vedoten hajautetun organisaation johtamisessa keskeiseen asemaan. Voidaan siis todeta tämän toiminnan tehostamisen olevan ensiarvoisen tärkeää hajautetun organisaation johtamisen kannalta.

Hajautettu organisaatio vaatii menestyäkseen yhteisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit, työohjeet ja standardit, jotta työyksiköiden paikalliset kulttuurit, toimintatavat ja hiljainen tieto sekä osaaminen saadaan jaettua maantieteellisesti hajautuneihin yksiköihin yhdenmukaisena (Kokko ym. 2003, 275). Yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit, työohjeet ja standardit ovat edellytyksenä hajautetulle yhteistyölle, asioiden käsittelylle ja päätöksenteolle (Vartiainen ym. 2004: 127). Toimintamallien ja prosessien tulee olla selkeämpiä hajautetussa organisaatiossa ja niitä tulee noudattaa tunnollisesti, koska hajautuneiden yksiköiden toimintaa ei pystytä seuraamaan jatkuvasti paikanpäällä. Hajautuneen organisaation seuranta perustuukin raportointijärjestelmiin, proaktiiviseen (ennakoiva) kommunikaatioon sekä luottamukseen. (Kokko ym. 2003, 280.)



Etäisyys tiimin jäsenten ja esimiehen välillä vaikuttaa häiritsevästi palautteen saamiseen ja antamiseen. Vaikeuksia ilmenee myös viestin ymmärrettävyydessä, koska kasvokkaisen viestinnän puuttuessa reagointi ja kommunikointi hidastuvat. Täten myös tiedon ja osaamisen levittäminen saattaa olla vaikeaa. (Vartiainen ym. 2004, 39.)

## 6.4 Viestintä puolustusvoimissa ja Sotilaslääketieteen Keskuksessa

Sotilaslääketieteen Keskuksessa toteutettava viestintä on ohjeistettu organisaation viestintäsuunnitelmassa, joka perustuu Pääesikunnan Viestintäosaston laatimaan puolustusvoimien viestintästrategiaan (SOTLK:n asiakirja AF4396/ 2009). Puolustusvoimien viestinnän tulee olla aktiivista ja palvelevaa sekä oikea-aikaista ja luotettavaa. Puolustusvoimien viestintä perustuu Åbergin (2000: 102-104) tuloviestinnän malliin, "Åbergin pizzaan", jossa viestinnän osa-alueita ovat perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi ja profilointi. Puolustusvoimien viestinnän osa-alueita on kuvattu näiden edellä mainittujen käsitteiden lisäksi kyseistä toimintaan kuuvammalla käsitteellä; perustoimintojen tuki eli arkiviestintä, kiinnittäminen eli sitouttaminen, informointi eli tiedottaminen ja profilointi eli maineenhallinta. (PE viestintäosaston asiakirja HF508/ 2009.) Tämän tutkimuksen kohdetta toimintamallin jalkauttamista koskevat informointi eli tiedottaminen ja kiinnittäminen eli sitouttaminen (kts. luku 6.1).

Sotilaslääketieteen Keskuksen viestinnän tulee olla sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän osalta mahdollisimman avointa, aktiivista, vuorovaikutteista ja ennakoivaa. Lisäksi sisäisen viestinnän tavoitteena laajemmin katsottuna on sen henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen, ja tätä kautta yhteisen identiteetin rakentaminen. Sisäisen viestinnän tärkeys korostuu henkilöstön työskennellessä ympäri Suomea. Siihen kuuluu viestintä yksittäisten työntekijöiden välillä, mutta myös viestintä esikunnan ja yksiköiden välillä sekä yksiköiden sisäinen ja välinen viestintä. Viestintään kuuluu päivittäisiin työtehtäviin kuuluvan viestinnän lisäksi myös kehityskeskustelut, koulutussuunnittelu sekä rekrytointiin ja työhön perehdyttämiseen liittyvä esimies-alainen -keskustelut. Sisäisessä viestinnässä käytettäviä välineitä kohde organisaatiossa ovat esimies-alainen välinen viestintä, organisaation sisäinen verkkolevy-asema, sisäinen intranet järjestelmä (PvaH -järjestelmä), puolustusvoimien intranet (Torni-portaali) ja joukko-osastolehti (Sotilaslääketieteen aikakauslehti). Sisäisen viestinnän keskeinen tekijä on kuitenkin esimiehen ja alaisen välinen viestintä, jota viestintäsuunnitelman mukaan ei saa korvata muilla viestintäkanavilla esimerkiksi intranetillä. (SOTLK:n asiakirja AF4396/ 2009.)

Intranet (Torni-portaali) on Sotilaslääketieteen Keskuksessa ensisijainen ja lähes koko henkilökuntaa koskeva viestien välittämisyväylä. Sisäistä viestintää ei tule käyttää koko henkilöstölle jaettuja viestejä intranetin (PvaH:n) välityksellä, paitsi kiireellisissä tai asian luonteen sitä vaativissa tilanteissa. Sisäisen viestinnän tavoitteen painopiste on vuonna 2013 puolustusvoimauudistukseen liittyvässä mahdollisimman proaktiivisessa (ennakoivassa) ja avoimessa viestinnässä. (SOTLK:n asiakirja AI23461/2012.)

## 6.5 Toimintamallien jalkauttaminen Sotilaslääketieteen Keskuksessa

SOTLK:n esikunta on nähnyt tärkeäksi laadukkaan henkilöstövoimavarojen johtamisen, jonka toteuttamisesta on laadittu Henkilöstövoimavarojen johtamissuunnitelma -asiakirja. (SOTLK:n asiakirja HF1654/ 2010; Hassinen 2011). Henkilöstövoimavarojen johtamisprosessi koostuu erillisistä osaprosesseista, jotka tukevat toisiaan ja mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on turvata määrävahvuinen, sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstövoimavarojen johtamisprosessin osaprosesseja ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstöhallinto ja virkasuhdeasioiden hoitaminen, osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu, työsuojelun ja hyvinvoinnin sekä työkyvyn turvaaminen, esimiestoiminnan tukeminen, virkasuhteen päättäminen sekä viimeisenä seuranta ja arviointi. Henkilöstövoimavarojen johtamisen välineinä käytetään suunnitelmia ja ohjeita, jotka liittyvät näihin edellä mainittuihin osaprosesseihin. Näistä suunnitelmista käytetään nimitystä toimintamallit. ( SOTLK:n asiakirja HF1654/ 2010.)

Haastattelun aikana esimiehille näytettiin organisaation kaikista toimintamalleista listaus, sekä esimerkkeinä toimintamalleista: Sotilaslääketieteen Keskuksen perehdyttämissuunnitelma ja Sotilaslääketieteen Keskuksen henkilöstöhallinnon toimintamalli -asiakirjat. Jälkimmäinen asiakirja pitää sisällään ohjeistuksia vuosilomista, virkavapauksista, virkamatkoista ja sivutoimen harjoittamisesta (SOTLK asiakirja HG801/ 2010). Perehdyttämissuunnitelma sisältää ohjeet perehdyttämisen rakenteesta, sisällöstä ja perehdyttämisvastuista, joita paikallisesti tulee noudattaa. Asiakirjassa mainitaan muun muassa, että paikallisesti tulee olla oma perehdyttämissuunnitelma ja esimies vastaa perehdyttämisestä sekä nimeää uudelle työntekijälle perehdytyksestä vastaavan henkilön, joka voi olla joko esimies itse tai muu työtehtävistä perillä oleva henkilö. (SOTLK asiak. HG301/ 2010.)

Uuden toimintamallin jalkauttaminen toteutetaan tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa pääpiirteittäin kuvattuna seuraavalla tavalla:

1. Esitys toimintamallista laaditaan esikuntajohtoisesti ja laadintaan osallistuvat edustajat käytännön rajapinnasta (alayksiköistä) esim. osastonhoitaja terveysasemalta.
2. Tämän jälkeen toimintamalli annetaan lausuttavaksi alayksiköihin; Kenttälääkinnän Palvelukeskuksen johtajalle (KLP:n johtajalle) ja terveysasemille. Aiheesta riippuen toimintamalli lähetetään tarvittaessa myös lausuttavaksi Pääesikunnan logistiikkaosastolle tai henkilöstöosastolle.
3. Lausuntokierroksen jälkeen toimintamalliin tehdään tarvittavat korjaukset ja se siirtyy joukko-osaston YT -elimen käsiteltäväksi.
4. YT -elimen käsittelyn jälkeen toimintamalliin tehdään tarvittavat korjaukset ennen vahvistamista ja allekirjoittamista.
5. Toimintamalli laitetaan käytäntöön toteutettavaksi PVAH:lla tehtävänä KLP:n johtajalle, joka jakaa tehtävän edelleen alayksiköille (terveysasemille). (Hassinen 2011.)

## 6.6 Lähiesimiesten näkemyksiä hajasijoittuneen organisaation tiedottamisesta ja toimintamallien jalkauttamisesta

Tässä luvussa tarkastellaan lähiesimiesten näkökulmasta kohdeorganisaation sisäistä tiedottamista ja toimintamallien jalkauttamista. Lähiesimiesten näkemysten perusteella nämä jakautuivat seuraaviin osa-alueisiin; tiedottamisen osalta menetelmiin, haasteisiin ja kehittämissesityksiin sekä toimintamallien jalkauttamisen osalta niiden merkitykseen esimiestyölle, laatimiseen, välittämiseen terveysasemalle ja sen sisällä sekä jalkauttamiseen liittyvin haasteisiin ja tehostamiseen.

### 6.6.1 Hajasijoittuneen organisaation tiedottaminen

Tärkeimpien asioiden osalta tiedottaminen kohdeorganisaatiossa tapahtuu terveysasemalle puolustusvoimien sisäisen sähköisen intranet -järjestelmän ja sen sisältämän tehtävät sovelluksen kautta. Tämän kyseisen järjestelmän välityksellä lähetetään terveysasemille suurin osa sinne ulkopuolelta tulevasta tiedosta, joskus yhteyttä otetaan johdon suunnasta myös henkilökohtaisesti lähiesimiehiin joko puhelimella tai sähköpostilla. Ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen käytetään joukko-osaston sisäistä verkkoasemaa ja Torni-portaalia. Tietoa löytyy ja on tarjolla tarpeeksi, kun sitä osaa etsiä näistä kaikista edellä mainituista paikoista.

*Pahvi postiliikenteestä ja tiedotus niin kun johtamisteknillisesti ne melkein tärkeimmät, niin johtoryhmän pöytäkirjat R -levyltä, et se R -levy ja Torni -portaalin, niin se tiedottaminen niin ne on ihan avain asemassa että pitää vaan osata ja harjaantua etsiä sieltä tietoa. (Haastattelu 7.)*

Yksikön sisällä tieto välitetään edelleen postinkäsittelijöiden toimesta sähköisesti joko tehtävät soveluksen kautta tai asiakirja -linkkinä sähköpostilla, johon on liitetty lyhyt selvitys asiakirjan sisällöstä. Yleensä postinkäsittelijöinä toimivat terveysaseman hallintopäälliköt tai toimistoupseerit, mutta myös muilla lähiesimiehillä on tähän ainakin oikeudet. He pystyvät myös jakamaan yksikköön tullutta tietoa eteenpäin. Lisäksi terveysasemalle tullut posti ainakin tärkeimpien asiakirjojen osalta käsitellään yksikön viikkopalaverissa. Yhden terveysaseman osalta mainittiin myös, että koko henkilöstöllä (esim. sairaala-apulaiset) ei ole välttämättä pääsymahdollisuutta sähköisiin viestintäjärjestelmiin, ja palaverien tärkeys tiedon välittämisessä korostuu tällöin. Kaikkia ihmisiä on kuitenkin vaikea tavoittaa yhtäaikaan saman pöydän ääreen etenkin, jos paikallisesti ollaan vielä hajauduttu tilapäisesti useampaan toimipisteeseen. Yhden lähiesimiehen puheissa tuli esille, että johto pidetään tietoisena terveysaseman tilanteesta.

*...meil on kuitenkin itellä joka viikon torstai palaveri, johon kaikki on kutsuttu ja voidaan puida ihan sama mitä asiaa et kaikki asiat on silloin ihan avoimena käsittelyssä. Saadaan paikallisesti täällä asioita hoidettua ja niistä asioista tietenkin ollaan meidän esikuntaan yhteydessä. (Haastattelu 2.)*

Henkilöstö pitää vuosittain kerätyn palautteen perusteella tiedottamista johtamisen ohella keskeisenä kehittämiskohteena. Palautteissa nostetaan usein esille, ettei organisaatiossa tiedoteta riittävästi. Tarpeellinen tieto on lähiesimiesten mielestä saatavilla, mutta se on hajanaista ja joskus vaikea löytää suuresta tietomäärästä ja useista eri lähteistä. Tiedottamisen nähtiin olevan määrällisesti riittävää. Tietoa tulee osittain jopa liikaa terveysasemalle, jolloin sen jakaminen edelleen yksikön sisällä on haastavaa. Ihmisten johtamisen koettiin osittain kärsivän suuren ohjeistusten määrän vuoksi, mikä tuli esille lähinnä henkilöstöpoliittisiin ja tulevaan puolustusvoimauudistukseen liittyviin tiedottamiseen.

*Se on saatavilla, mutta se on hajanaista; sitä on R -asemalla hyvin pitkien polkujen ja yllättävien reittien takana, sitä on PvaH:ssa... SOTLK:lla on johtokunta ja tavallaan heidän pöytäkirjat on hyvin kyllä nyt R -asemalla luettavissa, mutta tavallaan täytyis huomata aina kattoo siellä on aina yllättävän niin kun mielenkiintoista ja tärkeitä tietoa ja joka kai ei muuta kautta välity, jos sitä ei sieltä poimi ja lue... (Haastattelu 5.)*

*Tässä on välillä ähky kun lukee 30 tehtävää peräjälkeen ja miettii, et kenelleköhän mitäköhän loppupeleissä kenellekin tulee lähetettyä et menikö ne edes oikeille henkilöille. (Haastattelu 2.)*

*...se on vähän jäänyt tässä tän kaiken tohinan keskellä sitten, et enemmän tulee ohjeita ja käskyjä ylhäältä päin että mitä tehdään asioihin liittyen, mutta ihmisten johtaminen tässä kärsii, et sä oot vaan niin kun osa siellä jossain, että joskus tulee sellanen tunne. (Haastattelu 4.)*

Tiedon määrää lisäävät kahteen joskus jopa kolmeen kertaan lähetetty sama asiakirja ja niin sanottu ylimääräinen tieto, joka ei kosketa henkilöstöstä ketään. Näiden molempien haasteiden suhteen on kuitenkin tapahtunut kehitystä, kun kaikki posti on ohjeistettu lähetettäväksi keskusjohdon tai sen toimiston kautta. Postia ei tule enää niin paljon esimerkiksi suoraan joukko-osaston esikunnasta. Niin sanottua ylimääräistä tietoa tulisi karsia vielä lisää ylemmällä tasolla, jotta lähiesimiesten työmäärä postinkäsittelyyn liittyen vähenisi. Lisäksi oikean tiedon löytäminen suuresta massasta helpottuisi, vaikkakin kehitystä tämän suhteen on siis tapahtunut.

*... että no sitten ihan sellaset, jotka jos vaikka jonkun ammuksen rakenteeseen liittyviä juttuja tuli johonkin aikaan aika paljon, ja ne ihan kauheesti meitä kuitenkin sitten koske, et onneks ne on nytten vähentynyt. (Haastattelu 5.)*

*...putkellehan tulee hirvee määrä tietoa, niin sitä varten vois esikunnan tai KLP:n toimiston tasolla miettiä, että mikä on sellaista tietoa mitä kannattaa jakaa terveysasemille ja hirveen mielellään käytetään laajoja jakeluja, mä ymmärrän sen toisaalta että on tärkeitä että tietoa menee joka puolelle, mut taas terveysasemilla on meille esimiehille se tuo sen ongelman että meille tulee mieletön määrä tietoa, mitä me käydään läpi ja taas sitten viimeisellä sivulla, että taas tää käsky kosketa meitä millään muotoa... (Haastattelu 8.)*

Syitä siihen miksi tieto ei välity mahdollisesti koko henkilöstölle yksikössä ovat: paikallisesti tilapäisesti puutteelliseksi koettu tiedon välittäminen postinkäsittelijän toimesta, ja se etteivät ihmiset lue säännöllisesti postiaan.

*..., ne ei nyt sitten vaan kaikki tarpeelliset postit ehkä välity kaikille tarvitsijoille että tätä olen yrittänyt delegoida, mutta se on nyt vielä vähän kesken. (Haastattelu 5.)*

*Tai sit meillä ei kaikki henkilöstö ei kovinkaan aktiivisesti kato tuolta pvah:lta omaa postiaan, et siinä on kans ehkä osittain kehitettävää, et ihmiset jaksais edes joka päivän sen verran et lukis mitä sinne on tullut. (Haastattelu 2.)*

Tiedon löytäminen sähköisestä intranet -järjestelmästä koettiin haastavaksi silloin, jos postia ei ollut jaettu suoraan tehtäviin. Järjestelmän hakupalvelin koettiin kankeaksi, koska asiakirjasta pitäisi tietää tarkat tiedot sen löytämiseksi suuresta tietomäärästä. Tieto häviää myös liian nopeasti tehtävistä sen jälkeen, kun se on merkitty suoritetuksi. Tärkeiden asiakirjojen tiedot pitääkin ottaa erikseen itselle ylös, tai tulostaa ne ulos koneelta, jotta niihin voi palata myöhemmin. Kehittämisehdotuksena esitettiin, että keskeisistä asiakirjoista lähetettäisiin koontiviesti säännöllisesti esimerkiksi kuukausittain.

Lähiesimiehet kokivat tiedottamisen osalta taustoittamisen puutteelliseksi, jolloin tieto ilmestyy vain koneelle ja oletetaan heti pystyttävän toimimaan sen mukaisesti. Mikäli asioita käsiteltäisiin etukäteen esimiesten kanssa palavereissa tai vastaavissa tilaisuuksissa, niin ymmärtäisi asiakirjojen sisällön niiden ilmestyessä paremmin, sekä pystyisi esimiehenä ennakoimaan paremmin tulevaa.

*Et jos se laitetaan pelkästään putkelta käskynä niin ajatus ja idea vähän niin ku häviää siinä. (Haastattelu 2.)*

*Kyl se on pitkälti se tiedonkulku, että ku niitten asioiden taustat jää huonommaksi,... tulee joku käsky tai tiedote, ja se pitäis niin ku riittää... Lahdesta tulee käskyjä tai muita tiedotteita, ni ne jää vähän sellaseks irralliseksi. (Haastattelu 3.)*

*...siinä on semmonen haaste, että ne tulee meille tietylle postinkäsittelijäryhmälle tavallaan tietoon samaan aikaan, se esimies päällikkölääkäri, joka sitten viime kädessä ratkaisee, miten asia toteutetaan niin saattaa sitten olla siellä, työkiireittensä takia saa sen tiedon viimeisenä ja sitten alaiset jo odottaa niin kun hermostuksissaan odottaa, että koska ne ohjeet tulee, että miten tää asia toteutetaan ja itsellä ei oo välttämättä edes tietoo että miten käsky on putkahtanut sinne putkelle.... että tämmöistä niin kun tilannetietoisuuden avaamista tänne tota, pikkasen ennakoivassa mielessä tänne alaportaan johdoon... pystytään niihin hieman ennakoiden ennakoimaan, ennen kuin sitten alaisetkin saavat sen arkistosta luettavakseen, niin tuota tekemään suunnitelmia. (Haastattelu 9.)*

Tiedottamiseen toivottiin tilannetietoisuuden lisäämistä terveysaseman johdolle. Tulevista suunnitelmista tulisi tiedottaa alaspäin mahdollisimman aikaisin, jotta terveysasema pystyisi kehittämään myös omaa toimintaansa ennakoivasti ja samojen suuntaviivojen mukaisesti, kuin ylhäällä on suunniteltu. Tieto jää myös helposti etäiseksi, jos ei ole osallistunut itse esimerkiksi jonkun ohjeistuksen laatimiseen tai taustoitukseen. Voi myös käydä niin ettei lähetetyn asiakirjan tai ohjeen mukaan toimita, koska sen sisältöä ei sisäistetä oikein.

*...osa jää pikkasen etäiseksi tavallaan tämän kentän suhteen, että ehkä se niinkin vaikuttaa siihen että miten täällä on totuttu toimimaan tietyllä mallilla, tietyllä kaavalla ja sen todettu täällä meillä hyväksi, niin sitten tavallaan kun toimintamalli tulee tai jonkin ohje*

*tulee niin lähdetäänkö muuttamaan toimintaa tavallaan meidän mielestä joskus tavallaan niin kuin huonompaankin suuntaan... (Haastattelu 6.)*

Fyysisen etäisyyden omaan esimieheen ollessa suuri, koetaan niin sanotun hiljaisen tiedon puuttuvan, kun ajatuksia ja tietoa ei voida vaihtaa säännöllisesti esimerkiksi kahvipöydän ääressä. Tiedottamisen tehostamiseksi esitettiin videoneuvottelulaitteiston käyttämistä entistä aktiivisemmin. Viikoittain voitaisiin pitää ajankohtaisiin asioihin liittyviä tietoiskuja, mutta vaihtaa myös vapaampaan viestintään eri aiheisiin liittyen.

*... meillä on aika monessa paikkaa nää videoneuvotteluyhteydet,...hyödyntämistä tietois-kumaisesti joistain asioista, niin sitä toivois. ...voisi käyttää joidenkin asioiden tiedotta-miseen vieläkin tehokkaammin. (Haastattelu 1.)*

*... se vois olla sellanen ihan vapaasana keskustelu, ettei olis nimetty mitään aihetta tai , jos on nimetty aihe ni olis vaikka, että tänään käsitellään henkilöstöhallintoa ja ens vii-kolla taloushallintoon liittyviä asioita ja näin poispäin. (Haastattelu 2.)*

*...ehdottomasti ois tärkeätä, että joka terveysasemalla ois ne omat videoneuvottelulait-teistot ja niitä voitais hyödyntää ihan viikottain sen jälkeen. (Haastattelu 6.)*

Pääosin tieto koetaan sisällöltään hyvin ymmärretyksi. Osittain asiakirjojen sisältö saattaa olla sellais-ta ammattisanasto, jota esimerkiksi potilas ei postinkäsittelijän asemassa ymmärrä. Suurimmaksi osaksi tieto on ajantasaista, tosin se tulee ylempää suhteellisen lyhyellä toiminta-ajalla. Tällöin annetun tehtävän suorittamiseen ei jää riittävästi aikaa, mitä voitaisiinkin tehostaa informoimalla asiasta etukä-teen esimiehiä. Tosin osa ohjeistuksista on odottanut päivitystä ylemmältä taholta jo pidemmän aikaa.

## 6.6.2 Toimintamallien jalkauttaminen

Toimintamallit asiakirjoina olivat osalle henkilöstöstä hyvinkin tuttuja, ja osalle ne olivat vieraampia. Tämä johtui pitkälti terveysaseman sisäisestä työnjaosta. Tämä ei riippunut ammattiryhmästä vaan siitä, miten hallinnolliset tehtävät olivat terveysaseman sisällä jaettu. Yhdellä terveysasemalla osaston-hoitaja vastasi toimintamalleihin liittyvästä työstä, esimerkiksi työaikojen suunnittelusta ja lomista. Toi-sella terveysasemalla näistä taas vastaa potilas toimiston puolella, hallintopäällikön tehtävässä. Pää-sääntöisesti toimintamallit asiakirjoina kuitenkin tunnistettiin lähiesimiesten toimesta. Haastattelun yh-teydessä kaikille lähiesimiehille kuitenkin kerrottiin, mikä toimintamalli on sekä näytettiin listaus orga-nisaation toimintamalli -asiakirjoista. Lisäksi haastattelussa esiteltiin esimerkkeinä toimintamalli -

asiakirjoista: Sotilaslääketieteen Keskusten henkilöstöhallinnon toimintamalli ja Sotilaslääketieteen Keskusten perehdyttämissuunnitelma -asiakirjat.

*Siis nää on hyvinkin tuttuja, esimerkiksi tää henkilöstöhallinnon toimintamalli täähän on tavallaan sitä peruskauraa, mitä on pakko olla jokaisella joka esimiehenä on, että tää täytyy hallita, tässähän on nää perusteet että mitä tarkoittaa, miten toimitaan sairaus poissaolojen kanssa, ja miten myönnetään, puolletaan tai, että osaa ohjeistaa sitten oman alaisensa oikein. (Haastattelu 8.)*

*Et ei oo tullu silleen esille, että tämä puoli hallinnosta on ihan osastohoitajan heiniä, joka sitten kattoo ja lääkäri saattaa kattoo joskus näitä silleen. (Haastattelu 4.)*

*...mikä lisää haasteellisuusastetta täällä paikallisesti on se että meillä vaihtelee aika paljon toi niin sanottu käyttöaste taikka ..aste täällä, että välillä tota on sen verran hoppu näitten muitten töitten kanssa, et ei vaan niin kun oo kauhean paljon aikaa perehtyä johonkin. (Haastattelu 9.)*

Sisällöltään toimintamallit koettiin pääsääntöisesti selkeinä ja ymmärrettävinä. Osittain sisällön kieltä sanottiin niin sanotuksi kapulakieleksi, eivätkä kaikki kohdat aukea aina ilman kysymistä. Henkilöstöhallinnon toimintamallit asiakirjaa pidettiin esimerkiksi odotettuna toiminnan yhtenäistäjänä. Tärkeimpiä toimintamalleja pidetään muistirunkona paperiversiona työhuoneen pöydällä

*Kyllä mä pidän näitä varsin riittävinä et kyl ne hyvin on tehtyjä, et kun sen lukee ja selvittää sen itelleen, ni kyl ne ihan hyvin riittää,... (Haastattelu 3.)*

*Tää on sellanen (henkilöhallinnon toimintamallit), mitä me odotettiin pitkään että saataisiin SOTLK:lta sellainen käsikirja, että mitä ne haluaa että miten tiettyjä asioita tehdään ja se vähentäisi sitä kysymistä myöskin ja soittamista... (Haastattelu 1.)*

*Erittäin hyvä, tää on mun perustyökalu, tää on minulle sanotaan muistirunko, lunttilappu mistä voi vähän tsiikata ja kattoo, (Haastattelu 7.)*

Toimintamallien laatimiseen ei ollut kukaan lähiesimiehistä omien sanojensa mukaan osallistunut. Etenkin henkilöstöalaa ja virkaehtosopimuksia koskevien toimintamallien todettiin tulevan suoraan esikunnasta, missä on myös niiden laatimiseen paras ammattitaito. Lähiesimiehet ovatkin etupäässä osallistuneet lääketieteellisten ohjeistusten laatimiseen. Laatimiseen osallistumisen todettiin kuitenkin taustoittavan asiakirjan sisältöä hyvin etukäteen, eikä se vain ilmesty valmiina asiakirjana suoritettaviin tehtäviin. Yhden haastateltavan mukaan toimintamalleja on kuitenkin lähetetty sähköisesti lausuttavaksi, ennen niiden julkaisua.



*No mun mielestä nää on kyllä aika esikuntajohtoisesti tehty mutta mitään muuta ei voi varmaan kauheesti odottaa, erilaisiin niin kun muun tyyppisiin asioihin on ehkä enemmän osallistettu, mutta ei näihin näiden ohjeiden laadintaan, koska on selvää että pitää olla henkilöstön lainsäädännön ja lainsäädännön ja kaikkien näiden sitten asiantuntija... (Haastattelu 5.)*

*Mut tietysti joku tän tyyppinen niin ku henkilöstöhallinnon toimintamalli on niin suoraan virkaehtosopimuksesta, että enemmän kuin työnkehittämiseen liittyvät.. Virkaehtosopimuksiin ja henkilöstöhallintoon liittyvät linjaukset tulevat suoraan esikunnasta. (Haastattelu 1.)*

*Kyllähän ne lausuntokierroksella on käynyt muutamia lappuja, ennen ku niitä on julkaistu... (Haastattelu 2.)*

Lähiesimiesten mukaan toimintamallit on välitetty terveysasemalle suurimmaksi osaksi sähköisesti organisaation sisäisen intranet järjestelmään kuuluvan tehtävät sovelluksen kautta. Terveysaseman sisällä toimintamallit välitetään edelleen tehtävät sovelluksen kautta tai sitten sähköpostilinkkinä. Kaikilla terveysasemilla toimintamalleja käsitellään myös yksikön säännöllisesti pidettävissä palaverissa.

*...tulee nämä kaikki ohjeet niin ne tulee vaan niin kön ne ponnahtaa tavallaan Pahville, joko tehtäviin tai sitten Pahvi postin välityksellä, yleensä niin kun tällainen asiakirja niin se on tehtävissä.. viikko-palaveri täällä, me käydään se tavallaan lävitse tai mä käyn henkilökunnan kanssa lävitse kaikki mitä on tullut uutta postia... (Haastattelu 6.)*

*...torstain palaverissa otetaan asiat esille. ja keskustellaan siellä asiasta. (Haastattelu 2.)*

*...viikkopalaverissa.. mainitaan et tällainen on ilmestynyt ja sit muutamalla sanalla joku referaatti,... (Haastattelu 3.)*

Ongelmalliseksi koettiin toimintamallien sisällön muistaminen ulkoa, ja niiden omaksuminen koettiin raskaaksi muiden työkiireiden ohessa. Toimintamallien löytäminen ilmestymisen jälkeen kuviteltiin olevan haastavaa.

*...kun aatellaan minkälainen määrä tässä on; esimerkissäkin on heti 20 tällasta erilaista ohjetta niin niin sen kaiken tiedon niin kun omaksuminen sillä tasolla että tietää ne pääkohdat, muistaa että tähän ja tähän asiaan pitää kiinnittää huomiota ja sit toisaalta löytää niin kyllähän se tietysti on haastavaa, jos sitä tehdään niin kun muun työn ohessa.. (Haastattelu 5.)*

*Näähän on toki aina kaikki tullut PVaH:lla tehtävänä ja siinä vaiheessa en kerkinyt tutustumaan ja näin mä vaan aattelin, että erittäin suuri haaste olis jos mä en olis ollut tätä kaheksaa -yhdeksää vuotta täällä töissä ja olisi sitä niin kun perspektiiviä ja muistikuvaa, että tällanen ohje on olemassa... (Haastattelu 5.)*

Ohjeistuksen runsauden pelätään aiheuttavan liikkumavaran puutetta ja niiden välistä ristiriitaisuutta. Terveysaseman henkilöstö ei ole aina osannut toimia toimintamallien ohjeistusten mukaisesti, ja paikallisesti on jouduttu laatimaan aiheeseen liittyviä omia lisäohjeistuksia.

*Kyl niist valitettavasti tulee, ja yks minkä voin heti kattoo tästä toi kohta 7 (katsoo listaa toimintamalleista): sairaus poissaolot ja käytännöt, niin noissa käytännöissä on ihmisillä ollut huomattavan paljon epäselvyyksiä. (Haastattelu 2.)*

Kaikkien sääntöjen ja ohjeistusten noudattamisen todettiin lähtevän jokaisesta itsestään. Kaikki eivät vain halua mennä valitettavasti niiden mukaan, vaikka niistä on useasti keskusteltu. Monisivuisia asiakirjoja ei jakseta aina lukea läpi, vaan halutaan mieluummin kysyä asiaa suullisesti joltakin.

*Se taitaa lähtee ihmisistä ihan itsestään, että osa ei vaan valitettavasti halua mennä niiden sääntöjen ja pykälien mukaan. Niin moneen otteeseen esim tästä poissaolokäytännöstä on keskusteltu, et ei siinä pitäis olla mitään epäselvää.. (Haastattelu 2.)*

*Kyllä siis joo, mä oon taas semmonen, että mä mieluummin kysyn ja teen käytännössä, ku mä en jaksa palarata montaa sivua noita juttuja. Mä haluan silleen niin kun käytännössä, et onhan se tietysti niille, jotka tekee niitä käytännössä sivu sivulta silleen, et mä en silleen. Ja oon saanut tukea aina kun on tarvinnut. (Haastattelu 4.)*

Henkilöstönhallinnon toimintamallit -asiakirjaan on tullut usein verkon välityksellä päivityksiä. Seuraava päivitys yhden lähiesimiehen esityksen mukaan pitäisi tehdä keskusjohdon kanssa yhteistyössä, jotta ristiriitaisuuksilta välttyttäisiin. Sisällön suhteen hän myös esitti, että voisiko Sairaus poissaolojen -toimintamallin sisällyttää Henkilöstöhallinnon toimintamalleihin. Toimintamalleja ei voi laatia aina koskettamaan kaikkia paikallisia tarpeita, pitäisikö ne jalkauttaa yksityiskohtaisemmin paikalliselle tasolle laatimalla tarkennettuversio esimerkiksi rekrytoinnista.

*... palautteena näin niin tää pitää päivittää hirveen usein, tän päivityksiä tulee melkein kuukausittain Pahvi -postissa, jotain päivittämisiä ja muutoksia, niin tää pitäis olla hyvin pitkälti niin tuore päivitys jatkuvalla soitolla. (Haastattelu 7.)*

*...perehdytysuunnitelma siinä on paikalliset toimintatapamallit, sitä ei SOTLK:n esikunta pysty ihan täysin vedenpitävästi laatimaan, kyllä ne pitää olla melkein paikkakunta-kohtaiset perehdytysmallit, SOTLK:n esikunta pystyy antamaan sen raakamallin, ne isot suuntaviivat siihen, mut sitten ne pitää jalkauttaa paikalliselle tasolle, ne pitää toimia täällä.. (Haastattelu 7.)*

Viimeisimmistä voimassaolevista ohjeistuksista esitettiin lähetettäväksi esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa listaus. Videoneuvottelulaitteistoa voitaisiin hyödyntää myös toimintamallien laatimisessa, mutta

sen välityksellä voisi myös kysyä toimintamallien sisältöön liittyviä lisäohjeita. Näin toimintamalleja saataisiin tuotua läheisimmiksi henkilökunnalle.

*...henkilökunta kokee sen etäiseksi, eli tavallaan tässäkin voi hyödyntää nimenomaan niitä, kun jotain toimintamallia laaditaan niin sä voit esimerkiksi käydä jossain esimerkiksi se videoneuvottelulaitteisto meille, niin kun on näitä yhteispalavereita, niin voitais tavallaan käydä ne niin kun lävitse yhdessä.. vois vähän kysellä tarkemmin, jos jotain jää vähän mietityttämäänkin sitten, että mitä joku tarkoittaa tässä, ni kysyä esimerkiksi, opastaa ja neuvoa, niin kun tavallaan tällasen yhteistyön lisääminen, ja ettei se ohje jäis tavallaan niin kun kovin etäiseksi. (Haastattelu 6.)*

Toimintamalleihin liittyen ei ole järjestetty erikseen opetusta. Uusien mallien ydinkohdista toivottaisinkin järjestettävän lyhyt tietoisuus. Uudelle esimiehelle voitaisiin taloon tullessa esimerkiksi esikunnan toimesta kouluttaa keskeiset toimintamallit, näin esimies pääsisi nopeasti sisälle toimintamalleihin ja osaisi toimia niiden mukaan. Yhden lähiesimiehen osalta mainittiin, että perehdytys suunnitelma toimintamalli -asiakirja on lähetetty etukäteen ainakin yhden ammattiryhmän osalta sähköpostilla perehdyttäväksi uudelle työntekijälle.

*...tällanen selkee isompi ohje tulee, kattavampi ohjeistus, niin justinsa semmonen tietoisuus niistä ja ydin kohista. (Haastattelu 1.)*

*...näitten toimintamallien, keskeisten toimintamallien kouluttamista lähiesimiehille, se vois olla yks tärkeä ja sitten se, että kun uus esimies tulee niin se ei oo pelkästään sen esimiehen lähiesimiehen vastuulla, vaan myös se esikunta osallistuis aktiivisesti esimiehen perehdyttämiseen, koska se on kaikkien etu, että esimies pääsee äkkiä sisälle näihin toimintamalleihin ja osaa toimia niitten mukaisesti. (Haastattelu 8.)*

*...tässä aina toinen lääkäri vaihtunut, niin jopa kyllä hälle viimesimmälle kyllä lähetin muun muassa tän perehdyttämissuunnitelman ja siihen liittyvät asiakirjat niin ihan postissa etukäteen, että kyllä ihan niin kun mun mielestä sillain on pyritty hoitamaan... (Haastattelu 5.)*

Yhden näkemyksen mukaan toimintamalleja on käsitelty ja niistä on kysytty myös palautetta organisaation henkilöstöalan neuvottelupäivillä, jotka järjestetään ensisijaisesti toimiston henkilöstölle (toimistosihteerit ja toimistoupseerit/ hallintopäälliköt). Toimintamallien mahdolliset päivitykset on hoidettu myös noihin neuvottelupäiviin liittyen; kysymällä ennen tilaisuutta palautetta. Suurin osa esimiehistä kuitenkin koki, ettei toimintamalleista ole niiden julkaisemisen jälkeen juurikaan kysytty palautetta. Palautekäytäntöjä tulisi kehittää toimintamallien laatimiseen, seurantaan ja arviointiin liittyen.

*On meiltä on tullut sitten tietysti tähän liittyen niin henkilöstöalan neuvottelupäivillä... kysytään jatkuvasti siltä paikallaolijoilta, että palautetta. ... Siinä on justinsa viimeaikaiset päivytykset, et ne sais sen sit mielellään siihen mennessä että ennen tilaisuutta ne olis täällä, ne ois sen jälkeen sitten julkaisuvalmiita ja pistää ulos koneelle. Se on semmonen johtamisjärjestelmä. (Haastattelu 7.)*

*Et ei niistä kyl isommin palautetta oo pyydetty, et mää oon sit ihan pyytämättäkin jos oon huomannu jotain epäselvyyksiä, niin oon laittanu jotain jatkokysymyksiä tai tällasia. (Haastattelu 2.)*

Toimintamalleja jalkautettaessa tulisi kuitenkin huomioida sekä hyväksyä alueelliset ja paikkakunta-kohtaiset erot.

*...oikean tiedon jakaminen ja yhdenmukaisen tiedon jakaminen on hirveen tärkeätä, yritetään saada niitä yhteisiä toimintatapamalleja; nyt käytännössä täytyy hyväksyä ne alueelliset ja paikkakunta-kohtaiset erot; että jollain terveysasemalla vaan joudutaan jostain syystä tekemään eritavalla. (Haastattelu 8.)*

## 6.7 Tulosten arviointia tiedottamisen ja toimintamallien jalkauttamisen näkökulmasta

Tämän luvun kuusi tavoitteena oli vastata tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan; miten esikuntajohdoisesta laaditut toimintamallit ovat lähiesimiesten näkökulmasta jalkautuneet alayksikköön ja miten niiden jalkautumista voitaisiin tehostaa? Haastatteluaineiston analyysin tuloksena tämän ongelman asetteluun alla muodostuivat viestinnän ja toimintamallien jalkauttamisen osakokonaisuudet. Viestinnän osalta tässä yhteydessä käsitellään ensisijaisesti tiedottamista, joka tukee toimintamallien jalkauttamista uuden tiedon välittämiseen liittyen.

Lähiesimiesten kokemuksen mukaan viestintä toteutetaan terveysasemalle sen ulkopuolelta tärkeimpien asioiden eli lähinnä asiakirjojen osalta sisäisen intranet -järjestelmän (PVAH) ja sen tehtävät sovelluksen kautta. Myös suurin osa terveysasemalle tulevasta tiedosta välitetään intranetin kautta. Lisäksi yhteyttä otetaan johdon suunnasta välillä henkilökohtaisesti sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Myös Juholin (2009: 77-78) toteaa, että organisaation sisäiseen viestintään käytetään pääsääntöisesti sähköpostia tai intranetiä. Terveysaseman sisällä tieto jaetaan edelleen postinkäsittelijöiden toimesta sähköisesti. Lisäksi keskeisten asiakirjojen osalta tullut tieto todettiin käsiteltävän terveysaseman viikko-palavereissa.

Tietoa koetaan olevan pääsääntöisesti riittävästi ja se on helposti löydettävissä, kun sitä osaa etsiä kaikista eri lähteistä. Tietoa on lähiesimiesten mielestä jopa liikaakin, ja oikea tiedon löytäminen suuresta massasta on haastavaa ja aikaa vie esimiestyöltä liikaa aikaa.

*Tässä on välillä ähky kun lukee 30 tehtävää peräjälkeen ja miettii, et kenelleköhän mitäköhän loppupeleissä kenellekin tulee lähetettyä et menikö ne edes oikeille henkilöille. (Haastattelu 2.)*

Hajautetusti johdetun toiminnan yksi keskeisistä haasteista onkin viestintä sen suuren määrän vuoksi (Matikainen 2008: 162). Lähiesimiehet kokevat suuren tiedon määrän sähköisessä järjestelmässä johtuvan siitä, että etenkin aikaisemmin tuli sama asiakirja useammasta eri lähteestä ja niin sanottua ylimääräistä tietoa tulee edelleen liikaa. Tietoa ei tule enää kuitenkaan niin paljon useampaan kertaan, kun kaikki posti on ohjeistettu kulkemaan yksikön oman toimiston kautta. Ylimääräistä tietoa tuli lähiesimiesten mielestä karsia kuitenkin ylemmällä tasolla entisestään.

Asiakirjan löytäminen intranet järjestelmästä (PVAH) on myös haastavaa, jos sitä ei ole jaettu henkilökohtaisesti postin tai tehtävien kautta. Hakupalvelin koetaan kankeana ja vaikeana tiedon etsimisessä, koska se vaatii niin tarkat hakutiedot. Kehittämisideana keskeisen tiedon löytämiseksi esitettiin, että johto lähettäisi esimerkiksi kerran kuussa koontiviestin keskeisistä asiakirjoista. Tällaista koontiviestiä toivottiin myös siihen liittyen, että asiakirjat häviävät tehtävät sovelluksesta suhteellisen nopeasti sen jälkeen, kun sen on merkinnyt suoritetuksi.

Juholinin (2009: 77-78) mukaan intranet on ensisijaisesti johdon käyttämä väline tiedottamiseen ja sen sisältö on myös muokkaantunut sen mukaiseksi. Sähköpostia pidetään enemmän vastavuoroisena viestintävälineenä johdon ja henkilöstön välillä. Mielipiteet sen käytöstä ovat myös jakautuneet kahdella; osa kokee sen turhauttavaksi ja tiedon löytämisen haastavaksi. Sähköinen viestintä ei ole myöskään toimivaa silloin, jos henkilöstö ei ole säännöllisesti tavoitettavissa (Juholin 2009: 77-78.) Lähiesimiehet kokemuksen mukaan tietoa tulee siis pääsääntöisesti riittävästi, mutta tiedottamisen ja sen puutteellisuuden kerrotaan olevan aina palautteen perusteella keskeinen kehittämiskohde. Syitä tähän mahdolliseen tiedon puutteellisuuteen arvioidaan olevan joko tilapäisesti paikallisten postinkäsittely- ja postinjakamistoimintojen ontuminen tai henkilöstön puutteellinen aktiivisuus postin lukemisessa esimerkiksi päivittäin.

*Tai sit meillä ei kaikki henkilöstö ei kovinkaan aktiivisesti kato tuolta pvah:lta omaa postiaan, et siinä on kans ehkä osittain kehitettävää, et ihmiset jaksais edes joka päivän verran et lukis mitä sinne on tullut. (Haastattelu 2.)*

Tiedottamisen osalta kehitettävää on myös tiedon taustoittamisen ja tilannetietoisuuden lisäämisen suhteen. Lähiesimiehet kokivat pääsääntöisesti, että tieto tai asiakirja vain ilmestyy suurimmaksi osaksi sähköisen järjestelmän kautta koneelle, eikä se sellaisenaan välttämättä aukea ja on vaikea sopeuttaa omaan toimintaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa ja teoriatiedossa ei korostunut tiedon löytämisen haasteet, tai sen suuren määrän vaikutukset liian työllistävästi esimiestyöhön. Muiden tutkimusten kohdeorganisaatioissa tai työyhteisöissä tiedon ja ohjeistusten välittäminen tehtäväluonteisesti sähköisenä ei noussutkaan yhtä keskeiseen rooliin viestinnän tai tiedottamisen osalta, kuin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

*Et jos se laitetaan pelkästään putkelta käskynä niin ajatus ja idea vähän niin ku häviää siinä. (Haastattelu 2.)*

*Kyl se on pitkälti se tiedonkulku että ku niitten asioiden taustat jää huonommaksi,... tulee joku käsky tai tiedote, ja se pitäis niin ku riittää... Lahdesta tulee; käskyjä tai muita tiedotteita ni ne jää vähän sellaseks irraliseks. (Haastattelu 3.)*

Ennen asiakirjan julkaisemista asioita tulisikin käsitellä esimiesten kanssa palavereissa tai vastaavissa. Koivukankaan ja Pursiaisen (2010: 39-40) tutkielmassa tiedottamisessa etäjohdetussa toiminnassa korostuu vuorovaikutuksen tarve ja sen vastavuoroisuus. Tiedonkulku todettiin myös Ojasen (2003) tutkimuksessa hajautetussa organisaatiossa haastavana muun muassa sen vuoksi, koska ylempi johto ei ollut aina tietoinen alaisten toiminnasta. Vain yhden lähiesimiehen osalta mainittiin, että tavoitteena on pitää myös johto tietoisena terveysaseman tilanteesta. Tilannetietoisuutta toivottiinkin terveysaseman suuntaan lisää, jotta esimiehenä pystyisi ennakoimaan johtamisessa tulevia tehtäviä paremmin. Nyt tiedon koetaan tulevan suhteellisen lyhyellä varoitusajalla yksikköön ja esimiehelle ei jää riittävästi aikaa muilta töiltään perehtyä siihen ennen tarkentavia ohjeistuksia alaisilleen.

*...että tämmöistä niin kun tilannetietoisuuden avaamista tänne tota, pikkasen ennakoidavassa mielessä tänne alaportaan johtoon... pystytään niihin hieman ennakoiden ennakoidaan, ennen kuin sitten alaisetkin saavat sen arkistosta luettavakseen, niin tuota teke-mään suunnitelmia. (Haastattelu 9.)*

Juholinin (2009: 62, 65) uuden viestinnän mallin mukaan tietoa ei vain valuteta hierarkian tai arvon perusteella organisaatio tasolta toiselle, vaan viestinnän tulisi olla tasapuolista ja vastavuoroista. Asiat tulee myös aukaista ja kerrata niin, että kaikki ymmärtävät varmasti niiden sisällön.

Juholin (2009: 65) ja Eklund (1992: 87) toteavat, että asiantuntijoiden kollegiaalisuus liittyy myös heidän tapaansa suhtautua tietoon: sen käsittelyyn ja jakamiseen. Asiantuntijoiden tulee saada tasa-puolisesti käyttöönsä kaikki tieto ja päätökset tulee laatia myös yhdessä. Tiedon ja sen tuottamisprosessin tulee olla siis kaikille jäsenille avointa. (Juholin 2009: 65, Eklund 1992: 87.) Tästä johtuen kohdeorganisaatiossa, jossa lähiesimiehet ovat myös asiantuntijoita, eivät he välttämättä ota tietoa tai ohjeistuksia heti omakseen ja sisäistä niitä, jos he eivät ole olleet itse mukana laatimisessa tai tietoisia etukäteen tulevasta päätöksestä.

Tiedonkulku todettiin myös Ojasen (2003) tutkimuksessa hajautetussa organisaatiossa haastavana muun muassa sen vuoksi, koska ylempi johto ei ollut aina tietoinen alaisten toiminnasta. Lähiesimiehistä vain yksi mainitsi, että ylempi johto pidetään tietoisena omissa palavereissa päätettävissä asioissa. Toisaalta voi olla, että sitä pidetään itsestään selvyytenä eikä asiasta mainittu erikseen kuin, että vuorovaikutusta yleisesti on myös ylöspäin. Tosin ylempää mainittiin kysyttävän lähinnä neuvoja ja ohjeistusta.

**Toimintamallit** asiakirjoina eivät olleet kaikille esimiehille ainakaan pelkän käsitteen tasolla tuttuja, kun heille esiteltiin esimerkit toimintamalleista, niin tunnistivat kaikki esimiehet kuitenkin kyseiset ohjeet tai suunnitelmat. Se mikseivät toimintamallit olleet kaikille esimiehille tuttuja johtui terveysaseman sisäisestä esimiesten välisestä vastuujaoista esimies- ja hallinnontehtävien suhteen. Yhdellä terveysasemalla osastonhoitaja vastasi pääsääntöisesti tehtävistä, jotka liittyivät juuri noihin esittämiini toimintamalleihin. Kahdella muulla terveysasemalla työstä vastasi pääsääntöisesti sotilaat, mutta myös esimerkiksi osastonhoitajat omaan vastuualueensa liittyen.

*Et ei oo tullu silleen esille, että tämä puoli hallinnosta on ihan osastohoitajan heiniä, joka sitten kattoo ja lääkäri saattaa kattoo joskus näitä silleen. (Haastattelu 4.)*

Sisällöllisesti toimintamallit koettiin asiakirjoina selkeinä ja ymmärrettävinä. Toimintamalleja pidettiin myös toivottuina ja odotettuina toiminnan yhtenäistäjinä. Läheisesti toimintamallien mukaan työtätekevät mainitsivat, että ne ovat jatkuvassa käytössä paperiversiona työpöydällä.

*Tää on sellanen (henkilöhallinnon toimintamallit), mitä me odotettiin pitkään että saataisiin SOTLK:lta sellainen käsikirja, että mitä ne haluaa että miten tiettyjä asioita tehdään ja se vähentäisi sitä kysymistä myöskin ja soittamista... (Haastattelu 1.)*

Kokko ym. (2003: 277, 280) toteavat, että hajautettu organisaatio vaatii yhteisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit, työohjeet ja standardit, jotta paikallinen tieto saadaan jaettua hajautuneisiin yksiköihin yhdenmukaisena. Toimintamallien tulee olla heidän mukaansa hajautetussa organisaatiossa selkeitä ja niitä tulee noudattaa tunnollisesti, koska toimintaa ei voida valvoa yhtä aktiivisesti kuin paikallisesti toimivassa organisaatiossa. Hajautetun organisaation johtamisen haasteiksi nousivat useammassa aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessa epäyhtenäiset toimintatavat, -prosessit tai pelisäännöt (mm. Ojanen 2003, Hytönen 2010 ja Koivukangas & Pursiainen 2010). Esimerkiksi Koivukankaan ja Pursiaisen (2010: 47) opinnäytetyössä organisaation työntekijät kaipasivat pelisääntöjä, koska niitä ei organisaatiossa vielä ollut organisaatiomuutoksen jäljiltä.

Ojasen (2003) tuli esille uusien toimintatapojen käyttöön haasteelliseksi hajautuneissa työyksiköissä, jotka oli organisaatio muutoksen tuloksen yhdistetty suurempaan emoyhtiöön. Yksiköillä oli jokaisella ennestään oma ja erilainen toimintakulttuuri sekä -tavat, joka vaikeutti yhteisten toimintatapojen omaksumista. Muutaman lähiesimiehen näkemyksissä tuli myös esille paikallisesti erojen huomioiminen toiminnan yhtenäistämässä:

*...oikean tiedon jakaminen ja yhdenmukaisen tiedon jakaminen on hirveen tärkeätä, yritetään saada niitä yhteisiä toimintatapamalleja; nyt käytännössä täytyy hyväksyä ne alueelliset ja paikkakuntakohtaiset erot; että jollain terveysasemalla vaan joudutaan jostain syystä tekemään eritavalla. (Haastattelu 8.)*

Suurin osa esimiehistä koki, että toimintamalleja noudatetaan ja ne ovat toteuttamiskelpoisia. Toisaalta oli myös kokemuksia siitä, ettei henkilöstö toimi ohjeistusten mukaisesti ja paikallisesti on jouduttu laatimaan omia täydentäviä ohjeistuksia.

*Kyl niistä valitettavasti tulee, ja yks minkä voin heti katsoa tästä toi kohta 7 (katsoo listaa toimintamalleista): sairaus poissaolot ja käytännöt, niin noissa käytännöissä on ihmisillä ollut huomattavan paljon epäselvyyksiä. (Haastattelu 2.)*

Se miksei ohjeistusten mukaisesti osata toimia, johtuu lähiesimiesten mielestä pääsääntöisesti siitä, ettei niiden mukaan haluta jostain syystä henkilökohtaisella tasolla toimia. Toisaalta voi olla, ettei niihin jakseta perehtyä ja halutaan mieluummin kysyä asioita suullisesti esimerkiksi joukko-osaston esikunnasta.



*Se taitaa lähteä ihmisistä ihan itsestään, että osa ei vaan valitettavasti halua mennä niiden sääntöjen ja pykälien mukaan. Niin moneen otteeseen esim tästä poissaolokäytännöstä on keskusteltu, et ei siinä pitäis olla mitään epäselvää.. (Haastattelu 2.)*

Kyseisten toimintamallien laatimiseen ei ollut kukaan lähiesimiehistä osallistunut ja todettiin vain, että etenkin nämä henkilöstöalan toimintamallit ovat esikunnan laatimia ja heillä on siihen paras ammattitaito niiden laatimiseen. Esikunnan näkemyksen mukaan toimintamallien laatimiseen kuitenkin osallistetaan henkilöstöä käytännön rajapinnasta, jonka jälkeen ne vielä lähetetään lausuttavaksi yksiköiden johtajille ja alayksiköihin esimerkiksi juuri terveysasemille (Hassinen 2011). Toisaalta vähintään joukko-osaston YT -elimeen kuuluvat henkilöstä eri ammattijärjestöjen edustajat, joiden voidaan katsoa edustavan ainakin eri ammattiryhmien räkökulmia ohjeistusten käyttöön ottoon liittyen (Kts. luku 6.5; toimintamallien jalkauttaminen kohdeorganisaatiossa).

Kokko ym. (2003: 277) tutkimuksen perusteella hajautettujen työryhmien jäsenet pitivät tärkeinä selkeästi asetettuja tavoitteita ja toimintamalleja, ja myös niiden laatimiseen osallistuminen nähtiin tärkeänä yhteisymmärryksen kannalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa Makkonen (2009) ja Hytönen (2010) tuovat esille henkilöstön osallistamisen tärkeyden yhteisten toimintatapojen ja -mallien laatimiseen liittyen, koska tällin he noudattavat niitä myös paremmin. Terveysaseman lähiesimiehet ovat osallistuneet omien sanojensa mukaan vain lääkinnällisten ohjeistusten laatimiseen. Yhden haastateltavan mukaan toimintamalleja on kuitenkin lähetetty lausuttavaksi ennen niiden julkaisemista. Laatimiseen ei ollut osallistuttu, mutta todettiin että se avaisi asiakirjan sisältöä hyvin etukäteen.

Toimintamallit on välitetty pääsääntöisesti kaikkien lähiesimiesten mukaan terveysasemalle sähköisesti intranet järjestelmän (PVAH) tehtävät sovelluksen kautta. Terveysaseman sisällä toimintamallit välitetään joko edelleen tehtävät sovelluksen kautta tai sitten sähköpostilinkkinä, jossa on erikseen avattu asiakirjan sisältöä. Kaikilla terveysasemilla mainittiin, että uusia toimintamalleja käsitellään lisäksi viikko- tai jaksopalavereissa.

Haastavaksi osa koki toimintamalli -asiakirjojen löytämisen ja niiden omaksumisen muun työn ohessa. Toisaalta aktiivisesti toimintamalleja työssään käyttävät, sanoivat niiden olevan tulostettuina työpöydällään, josta alaiset sen myös tarvittaessa löytävät. Toimintamallien sisäistämistä voitaisiin tehostaa, järjestämällä koulutusta niihin liittyen; esimerkiksi videoneuvottelulaitteiston välityksellä sisältöä voitaisiin käsitellä vastavuoroisesti. Myös uudelle työntekijälle voisi järjestää opetusta keskeisiin toimintamalleihin liittyen, jotta hän pääsisi niihin heti paremmin sisälle.

Vain yhden lähiesimiehen osalta mainittiin toimintamallien välittäminen uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyen:

*...tässä aina toinen lääkäri vaihtunut, niin jopa kyllä hänelle viimeimmälle kyllä lähetin muun muassa tän perehdyttämissuunnitelman ja siihen liittyvät asiakirjat niin ihan postissa etukäteen, että kyllä ihan niin kun mun mielestä sillain on pyritty hoitamaan... (Haastattelu 5.)*

Åbergin (2000) mukaan yhteisten pelisääntöjen viestittäminen tulisi tapahtua kuitenkin työyhteisöön perehdyttämisen kautta. Perehdyttäminen ei tosin tarkoita pelkästään uusien työntekijöiden perehdyttämistä, vaan myös tilanteissa tulee jotain uutta tai muutoksia työyhteisölle jaettavaksi. Perehdyttäminen voidaan Åbergin mukaan toteuttaa esimerkiksi työhönottohaastattelussa, perehdyttämiskoulutuksessa, intranetin tai henkilöstöhallinnon pysyväisohjeiden välityksellä. Hänen mukaansa henkilöstöhallinnon ohjeet ovat ensisijaisesti tarkoitettu itse perehdyttäjille, joita ensikädessä ovat esimiehet. (Åberg 2000: 203–204, 206.)

Tämän mallin mukaan itse toimintamalleja ei pitäisikään jakaa välttämättä suoraan työntekijöille sellaiseen, vaan ne ovat esimiehen työkaluja. Esimiehen tulee sitten valita sopivat keinot, miten hän perehdyttää henkilöstönsä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yhteisten pelisääntöjen tai tässä toimintamallien ohjeistusten mukaan. Vain yhden lähiesimiehen osalta kuitenkin mainittiin, että esimerkiksi perehdyttämissuunnitelmasta tulisi laatia paikallinen oma ohjeistus. Joukko-osaston perehdyttämissuunnitelmaan liittyen on ohjeistettu, että jokaisella toimipaikalla tulee olla oma perehdyttämissuunnitelmansa (SOTLK:n asiakirja HG301/ 2010).

## 7 POHDINTAA

### 7.1 Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata sen pääongelmaan; miten lähiesimiehet kokevat esikunta-johdoisesti laadittujen toimintamallien jalkauttamisen hajasijoittuneessa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa? Tässä luvussa on tarkoituksena koota tutkimuksen keskeiset tulokset yhteen, ja arvioida niitä tämän edellä esitetyn ongelman asetteluun, tutkimuksen taustatiedon sekä aikaisempien tutkimusten näkökulmasta.

Tutkimuksen luvussa kaksi todettiin, että tutkimuksen kohdeorganisaatio on hajautunut paikan, kulttuurin ja keskinäisen viestinnän suhteen (Vrt. Vartiainen ym. 2004: 21–22). Paikan suhteen kohdeorganisaatio on hajautunut yhteensä 25:lle eri paikkakunnalle ympäri Suomea, ja tutkimuksen kohteena ollut sen yksi yksikkö yhteensä 24:lle eri paikkakunnalle. Lisäksi organisaation esikunta ja yksikön keskushallinto sijaitsevat eri paikkakunnalla, kuin tutkimuksen kohteena olleet kolme alayksikköä (terveysasemaa). Terveysasemien toiminnan ja johtamisen voidaan nähdä kuitenkin olevan osittain paikallisesti keskittynyttä, koska sen henkilöstö mukaan lukien johtaja ja lähiesimiehet työskentelevät samassa paikassa terveysaseman sisäisesti. Tutkimuksen kohteena olevien lähiesimiesten omat lähiesimiehet ja terveysaseman johtajan (päällikkölääkärin) esimies sijaitsevat kuitenkin etäällä, joten näiltä osin voidaan puhua hajautetun organisaation johtamisesta. Suurin osa hajautettuun toimintaan tai johtamiseen liittyvistä tutkimuksista koskettavat pääasiallisesti virtuaalisia tiimejä tai työryhmiä, jolloin johtaminen tai toiminta toteutuu lähes yksinomaan sähköisten viestimien välityksellä. Näiltä osin kohdeorganisaatiota ja tämän tutkimuksen tuloksia ei voida kaikilta osin verrata näihin aikaisempiin tuloksiin tai teorioihin.

Kulttuurillisesti organisaation voidaan nähdä olevan hajautunut erilaisten ammatillisten taustojen suhteen (ts. moniammatillisuus) ja näiden aikaan saamien erilaisten toimintakulttuureiden (vrt. sotilaskulttuuri, asiantuntija- ja terveydenhuollon toimintakulttuurit). Myös terveysaseman pitkällä historialla emojoukko-osaston alaisuudessa ja nyt yhteistyökumppanina voidaan nähdä olevan vaikutteita niiden erilaisiin ja paikallisiin toimintakulttuureihin. Vuorovaikutuksen tavan suhteen kohdeorganisaatio ja

sen alayksiköt ovat viestinnänkeinoihin nähden hajautuneita esikunnan ja keskusjohdon suuntaan, mutta eivät oman terveysaseman henkilöstön suhteen. Ainakin teoreettisesti terveysaseman sisällä on mahdollista toteuttaa viestintä pääsääntöisesti kasvotusten.

Tutkimuksen viitekehys rakentui myös näiden edellä mainittujen kolmen ulottuvuuden ympärille. Tutkimuksen kohteena olevan johtamistoiminnan: toimintamallien jalkauttamisen voidaan nähdä rakentuvan viestinnästä, siihen liittyen miten toimintamallit saadaan viestittyä organisaation henkilöstölle ja sitoutettua toimimaan niiden mukaisesti. Tähän vaikuttavat organisaation toimintaympäristön ja kohdehenkilöiden ominaispiirteet, joita ovat hajasijoittunut ja moniammatillinen asiantuntijaorganisaatio. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tutkimustuloksiin pohjautuen, miten näiden osa-alueiden näkökulmasta katsottuna toimintamallien jalkauttaminen lähiesimiesten mielestä toteutuu, ja miten niiden juurtumista voitaisiin tehosta entisestään.

Hajasijoittuneen organisaation johtamisen näkökulmasta toimintamallien jalkauttamiseen, toisin sanoen toiminnan yhtenäistämiseen voidaan nähdä vaikuttavan eniten lähiesimiesten näkökulmasta katsottuna viestinnän (vuorovaikutus ja tiedottaminen), sekä aluevastuumallin hyödyntäminen hajasijoitetun organisaation johtamisessa. Keskeisiksi kulttuurillisen hajautuneisuuden näkökulmasta toimintamallien jalkauttamiseen liittyen nousivat organisaation kulttuurin ja identiteetin vaikutukset sekä moniammatillisen asiantuntijaorganisaation kulttuurin vaikutukset johtamiseen.

Keskeiseen asemaan toimintamallien jalkauttamisen kannalta nousi viestintä, jonka sisälle vuorovaikutuksen ja tiedottamisen voidaan nähdä toimintamallien jalkauttamiseen liittyen kuuluvan. Fyysisistä etäisyyksistä johtuen vuorovaikutus ja tiedottaminen koettiin molemmat sekä kasvottomina että haastavina, juuri niiden teknologiavälitteisyyden vuoksi. Haasteita aiheuttavat terveysasemille välitettävän tiedon ja ohjeistusten runsas määrä, sekä kirjoitetun viestin jääminen usein etäiseksi. Suurta tietomäärää tulisi lähiesimiesten mielestä karsia keskusjohdon toimesta entisestään, koska nyt terveysasemaa koskettavaa ja tärkeää tietoa on työlästä ja aikaa vievää löytää.

Saapuvaan tietomäärän runsaus johtuu organisaation tehtäväkeskeisyydestä; lähes kaikista käskettävistä asioista laaditaan asiakirja, joka välitetään sähköisen tehtävät -sovelluksen kautta käytäntöön pantavaksi. Toimintamallit jalkautetaan terveysasemalle myös pääsääntöisesti intranetin tehtävät -sovelluksen kautta. Toimintamallit välitetään terveysaseman sisälläkin pääsääntöisesti edelleen sähköisessä muodossa, vaikka niitä käsitellään lisäksi viikkopalavereissa. Lähiesimiesten näkökulmasta

tämä tekee johtamisesta etäistä ja tieto jää usein irralliseksi, jonka vuoksi toimintamalleihin ja muihin ohjeistuksiin toivottiin etukäteen lisää taustoitusta. Matikaisen (2008, 156) mukaan intranetiä pidetäänkin enemmän johdonsuunnasta tapahtuvana yksisuuntaisena tiedottamistoimintana, kun sähköposti taas mahdollistaa paremmin kaksisuuntaisen viestimisen. Sotilaslääketieteen Keskuksessa onkin ohjeistettu, että intranetiä ei tulisi käyttää koko henkilöstölle jaettavien viestien välittämiseen, kuin pakollisissa tilanteissa (SOTLK:n asiakirja AI23461/ 2012). Teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin nähden kohdeorganisaatiossa korostuu tehtäväkeskeinen ja intranet -välitteinen johtaminen. Lähiesimiesten näkemysten perusteella se nousi keskeisimmäksi johtamisen ja tiedottamisen väyläksi terveysaseman suuntaan.

SOTLK:n viestintäsuunnitelman mukaan sisäisen viestinnän keskeisin tekijä tulisi olla esimiehen ja alaisen välinen viestintä, eikä sitä saisi korvata muilla viestintäkeinoilla esimerkiksi juuri intranetillä (SOTLK:n asiakirja AF4396/ 2009). Pääsääntöisesti viestintään ja vuorovaikutukseen esimiehen ja johdon suuntaan oltiin tyytyväisiä, vaikka kasvokkaista vuorovaikutusta ja tiedottamista etenkin tärkeimpien asioiden osalta kasvatusten toivottiin enemmän. Sivusen (2007) ja Vartiainen ym. (2004) mukaan kasvokkaisella vuorovaikutuksella on hajautetun toiminnan johtamisessa keskeinen asema. Toisaalta vuorovaikutus voidaan hoitaa heidän mukaansa teknologiavälitteisesti, mutta tällöin vuorovaikutuksen läheisyys ja määrä kärsivät. (Sivunen 2007: 88-89, Vartiainen ym. 2004: 38, 43.) Hytösen (2010: 78) ja Aspelundin (2007: 69-71) tutkimuksissa tultiin tulokseen, että kasvokkainen vuorovaikutus on tärkeää luottamuksen rakentamisen kannalta.

Suurimmaksi osaksi lähiesimiehet kuitenkin kokivat vuorovaikutuksen etäällä sijaitsevan esimiehen ja johdon suuntaan riittävänä, koska he ymmärsivät vähäisten resurssien takia kasvokkaiset tapaamiset haasteellisiksi. Vähäiset resurssit otettiin esille myös siinä yhteydessä, ettei esimieheen tai esikuntaan viitsitä pienen asian takia ottaa yhteyttä, kun heillä on niin kiire ja paljon muitakin johdettavana. Paikallinen yhteistyö ja tuki terveysasemilla koettiin pääsääntöisesti riittäväksi, joten ulkopuoliselle tuelle ei nähty olevan niin suurta tarvetta. Tästä johtuen organisaation alayksiköiden toimintaa ei voidakaan täysin verrata virtuaalisesti hajautuneisiin tiimeihin tai esimerkiksi Koivukankaan ja Pursiainen (2010) tutkimuksen kohteena olevaa hajautuneen lääkäriasemaan, jossa lähiesimiehet johtivat yhtä aikaa useamman työyksikön henkilöstöä.

Kyseisten toimintamallien laatimiseen ei ollut kukaan lähiesimiehistä osallistunut ja todettiin vain, että etenkin nämä henkilöstöalan toimintamallit ovat esikunnan laatimia ja heillä on paras ammattitaito nii-

den laatimiseen. Esikunnan näkemyksen mukaan toimintamallien laatimiseen kuitenkin osallistetaan henkilöstöä käytännön rajapinnasta, jonka jälkeen ne vielä lähetetään lausuttavaksi yksiköiden johtajille ja alayksiköihin esimerkiksi juuri terveysasemille (Hassinen 2011). Kokko ym. (2003: 277) tutkimuksen perusteella hajautettujen työryhmien jäsenet pitivät tärkeinä selkeästi asetettuja tavoitteita ja toimintamalleja, ja myös niiden laatimiseen osallistuminen nähtiin tärkeänä yhteisymmärryksen kannalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa Makkonen (2009) ja Hytönen (2010) tuovat esille henkilöstön osallistamisen tärkeyden yhteisten toimintatapojen ja -mallien laatimiseen liittyen, koska tällöin he noudattavat niitä myös paremmin. Terveysaseman lähiesimiehet ovat osallistuneet omien sanojensa mukaan vain lääkinnällisten ohjeistusten laatimiseen. Yhden haastateltavan mukaan toimintamalleja on kuitenkin lähetetty lausuttavaksi ennen niiden julkaisemista. Laatimiseen ei ollut osallistuttu, mutta todettiin osallistumisen avaavan asiakirjan sisältöä hyvin etukäteen.

Åbergin (2000) mukaan vastuu tiedotuksesta työyhteisön yhteisten pelisääntöjen osalta on kaikilla sisäisestä tiedotuksesta vastaavilla henkilöillä ja kaikilla esimiehillä, vaikka sitä monesti pidetään henkilöstöhallinnon ja sisäisen koulutuksen tehtävänä. Oletetaanko tässä tapauksessa lähiesimiesten näkökulmasta liikaa, että perehdyttäminen ja toimintamallien jalkauttaminen tulisi tapahtua suoraan ylemmän tahon toimesta. Miten hyvin on esimerkiksi pystytty panostamaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen? Onko tarvittava tieto työntekijöiden näkökulmasta saatavilla, ja onko se niin sanotusti pureskellussa muodossa ja muutettuna paikallisiin omiin oloihin sopivaksi, vai jaetaanko toimintamallit sellaisenaan edelleen työntekijöille kun ne ovat terveysasemalle tulleet? Vain yhden lähiesimiehen osalta mainittiin, että esimerkiksi juuri perehdyttämissuunnitelmasta tulee laatia paikallisesti oma suunnitelma, ja joukko-osaston yhteinen suunnitelma antaa vain isommat raamit toiminnalle. Toiselta lähiesimieheltä samalta terveysasemalta tätä tiedusteltaessa vastattiin, ettei omia versioita malleista ole käytössä vaan toimitaan yhteisten mukaisesti.

Pitäisikö toimintamallien sisältöä pureskella ja avata enemmän keskusjohdon taholta, ennen kuin tieto jalkautetaan edelleen alayksiköihin? Onko keskusjohdolla siihen tarpeeksi eväitä tai resursseja? Ojasen (2003) tutkielman kohdeorganisaatiossa muutosten hitauden koettiin johtuvan pienestä keskusjohdosta. Tämä johtaa siihen kysymykseen, että kuinka paljon esimiehiä ja henkilöstöä organisaation eri tasoilta pystytään osallistamaan suunnittelu- ja valmistelutyöhön, jota kautta myös sitoutuminen yhteiseen toimintaan, ja yhteisten pelisääntöjen mukana toimimiseen olisi parempi. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon koetaan ensiarvoisen tärkeäksi niin asiantuntijaorganisaation johtamisen (Juholin 2009, Eklund 1992) kuin hajautetun organisaation johtamisen (Kokko ym. 2003, Hytönen

2010 , Makkonen 2009, Koivukangas & Pursiainen 2010) näkökulmasta, jotta sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin ja niiden noudattamiseen olisi mahdollisimman hyvä. Suurin osa lähiesimiehistä koki, ettei heitä ole osallistettu toimintamallien laatimiseen ja ne välitetään pääsääntöisesti sähköisessä muodossa terveysasemalle. Tällöin niiden sisältö koetaan etäiseksi, ja myöskään niiden sisäistämiseen ei jää paljon aikaa kun ne pitäisi saattaa jo nopeasti käytäntöön työyksikössä. Vastauksia näihin edellä esittämiini kysymyksiin olisin varmasti ainakin osittain saanut esittämällä nämä kysymykset työntekijöille ja keskusjohdolle, mitkä oli nyt rajattu pois tutkimuskohteesta ajan ja osittain tunnistettavuuden kärsimisen vuoksi.

Päätösvaltaa on pyritty keskusjohdolta jakamaan aluevastuumallin kautta, kun 2012 vuoden alusta on terveysasemat on jaettu viiteen maantieteelliseen alueeseen. Lisäksi kullekin alueelle on nimetty vastuupääällikkölääkäri ja -osastonhoitaja, joiden yhtenä tehtävänä on muun muassa valvoa uusien toimintamallien käyttöönottoa ja raportoida poikkeamista. Tässä tarkoitetaan kuitenkin lääkinnällisiä toimintamalleja, mutta voisiko muidenkin ohjeistusten ja toimintamallien valvomisen vastuun käskää paikallisesti terveysasemille vastaavalla tavalla. Lähiesimiesten kokemukset aluevastuumallista jakautuivat pääsääntöisesti sen mukaan, että toimiko lähiesimies itse aluevastuumallin mukaisessa vastuutehtävässä vai ei. Vastuu tehtävissä toimivat henkilöt kokivat toiminnan positiivisena asiana ja hyödyllisenä, vaikkakin toiminta on vasta alkuvaiheessa ja aikaa muulta esimiestyöltä sille ei meinaa riittää. Vastuu tehtävien ulkopuoliset henkilöt taas kokivat mallin pääsääntöisesti näkymättömänä tai turhana väliportaana.

Aluevastuumalliin suhtautumisessa tulee mielestäni esille sama ilmiö, kuin toimintamallien jalkauttamisessa. Kyseistä johtamismallia ja tutkimuksen kohteena olevia toimintamalleja ei ole pystytty perustellusti viemään kaikkien tietoisuuteen. Lähiesimiesten näkemysten mukaan koko henkilöstö ei ole sitoutunut toimimaan niiden mukaisesti, koska ei tiedä täysin mistä on kyse ja mihin toiminnalla pyritään. Näin ollen niiden mukaisesti ei myöskään sitouduta toimimaan. Päätöksenteon hajauttamisella voidaan nähdä olevan sekä asiantuntijaorganisaatiossa (Mintzberg 1983: 97) että hajautetussa organisaatiossa (Vartiainen ym. 2004: 84) keskeinen vaikutus yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisella.

Keskeiseksi toimintamallien jalkauttamisen kannalta nousee edellisen lisäksi yhteinen kulttuuri ja mehenki. Lähiesimiesten näkemysten perusteella organisaatiosta puuttuu yhteinen toimintakulttuuri. Yhtenäisen kulttuurin ja me -hengen nähdään olevan keskeisessä asemassa hajautetun toiminnan yhte-

näistämisen kannalta. Hajautetussa toiminnassa se on nähty yleisesti haasteellisena (Kokko ym. 2003: 280), mutta myös toiminnan yhtenäistämisen esteenä nähdään niiden puuttuminen (Hytönen 2010: 80). Ojasen (2003: 51) tutkielmassa hajautetun organisaation kulttuurien yhteentörmäyksen seurauksena organisaation yhteisten, uusien toimintatapojen käyttöönotto oli koettu haasteelliseksi.

Vastaavaa kulttuurillista hajautuneisuutta, kuin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ei tullut vastaan aikaisemmissa tutkimuksissa. Sotilaskulttuuriin ja asiantuntija sekä terveydenhuollon kulttuuriin liittyvien näkemysten johtamisesta voidaan nähdä olevan lähes toistensa vastakohtia. Varjosen (2000: 146) sotilaskulttuurille on sen rakentuminen johtamiskulttuurin ympärille, johon liittyy organisointi, johtamista ja päätöksentekoa. Toimintamallien ja ylipäättään runsaiden käskyjen ja ohjeistusten määrien voidaan nähdä liittyvän kohdeorganisaatiossa tähän sotilaskulttuurille ominaiseen johtamiskulttuuriin, jonka voidaan nähdä aiheuttavan asiantuntijoissa vastarintaa niiden noudattamisen ja etenkin paljouden suhteen. Ihmisten johtamisen pelätään tällöin kärsivän, mutta onko se toisaalta myös näin, jos viereisestä toimistosta johdetaan tietokonevälitteisesti jakamalla alaisille tehtäviä?

Terveydenhuollon johtamisessa taas tulee esille asiantuntijakulttuuriin ominaispiirteet, jolloin johtamiselta vaaditaan normaalia enemmän diplomatiaa ja ihmistuntemusta (Parvinen ym. 2005: 72). Pääsääntöisesti moniammatillisuuden koettiin pelkästään positiivisena asiana; ja sen koettiin rikastuttavan keskusteluja sekä lisäävän ymmärrystä juuri myös tuettavan organisaation, sotilasorganisaation toimintakulttuurista. Lähes kaikkien lähiesimiesten osalta mainittiin, että yhteistyö eri ammattiryhmiä edustavien lähiesimiesten välillä toimii selkeään vastuujakoon perustuen. Koivukankaan ja Pursiaisen (2010: 54) tutkimuksessa lääkäriasemien työntekijät toivoivat, että esimiesten välistä työnjakoa selkeytettäisiin alaisille lisää.

Terveysasemien lähiesimiesten mukaan jokaisella on oma erilainen paikallinen kulttuurinsa, ja he kokivat yhteisen identiteetin rakentamisen haasteelliseksi. Parvisen ym. mukaan (2005: 55) terveydenhuollon yksittäiset yksiköt kokevat usein olevansa keskenään toimintakulttuuriltaan hyvinkin erilaisia ja muista yksiköistä erottuvia, mikä perustuu yleensä subjektiiviseen kokemukseen ja todellisuudessa asiantuntijayksiköistä löytyy paljon myös yhteneväisyyksiä. Lähiesimiesten havaintojen perusteella yhteisiä ohjeistuksia ei ole aina täysin noudatettu; esimerkiksi yksikön uutta johtamismallia ei ole erään lähiesimiehen havaintojen perusteella noudatettu yhtäläisesti terveysasemilla. Parviaisen ym. (2005) edellä mainittuun näkemykseen viitaten herääkin ajatus, että vedotaanko tähän erilaisuuteen ja



kulttuurien eroihin liikaa terveysasemin osalta. Tällöin voi tapahtua niin, että piiloudutaan kaikkien muutosten ja toiminnan yhtenäistämisyritysten alla liikaa tuon erilaisuuden taakse.

Lähiesimiesten näkemyksissä tuli esille kuitenkin myös sotilasorganisaation vaikutukset sen toimintakulttuuriin. Puukan (2005) mukaan sotilasorganisaatiossa sen kulttuuriin vaikuttaa puolustushaara uskollisuus, jota kautta historian ja traditioiden voidaan katsoa muovaavan kulttuuria. Lähiesimiehet kokivat, ettei irrottautuminen tuosta nykyisestä yhteistyökumppani joukko-osastosta tapahtunut helposti ja vieläkin osa kokee läheisen yhteistyön seurauksena kuuluvansa tietyllä tavalla enemmän tuohon naapuri joukko-osaston kuin etäällä sijaitsevaan omaan organisaatioon. Lähiesimiesten näkökulmasta organisaation me -henkeä ja identiteettiä tulisi kehittää, koska tällä hetkellä terveysasemin suunnasta katsottuna muu organisaatio tuntuu etäiseltä.

Toisaalta perehdyttämisen onnistumista ja täten myös toimintamallien jalkautumista käytännön toiminnan tasolla pitäisi lähiesimiesten haastattelujen perusteella mitata enemmän. Haastatteluiden perusteella vain yksi esimies mainitsi, että toimintamalleista on kysytty palautetta, ja niitä on käsitelty henkilöstöhallinnon neuvottelupäivillä. Toisaalta yksi lähiesimies totesi, että palautetta voi antaa kysymättäkin. Tähän voisin kuitenkin todeta, että kuinka moni on näin aktiivinen omasta aloitteestaan. Lähiesimiesten kehittämisesityksenä nostettiin myös esille, että sekä yleisellä tasolla, mutta myös toimintamalleihin liittyen tulisi palautekäytäntöjä kehittää entisestään. Organisaation perehdyttämissuunnitelmassa ohjeistetaan, että perehdyttämiseen liittyen tulee käydä enintään kuukauden kuluttua työn aloittamisesta ja toisen kerran puolen vuoden kuluttua perehdyttämiseen liittyvä palautekeskustelu, jossa uusi työntekijä voi kertoa avoimesti perehdyttämisen onnistumisesta, ja perehdyttämistä voidaan täydentää tarvittavilta osin. Perehdyttämissuunnitelmassa on ohjeistettu pitkä lista asioista, jotka tulee käsitellä uuden työntekijän kanssa. Perehdytettäviin asioihin kuuluvat muun muassa työntekijän vastuut ja valtuudet sekä oikeudet ja velvollisuudet. (SOTLK:n asiakirja HG301/ 2010.)

Näihin edellä mainittuihin kuuluvat varmasti yhteiset pelisäännöt, normit ja ohjeistukset, joten myös toimintamallien sisältöä tulee näin ollen käsitellä työhön perehdyttämiseen liittyen. Asioiden ymmärtäminen ja omaksuminen tulee myös varmistaa myöhemmin, viimeistään palautekeskusteluissa. Onko tällaista samanlaista palautejärjestelmää toteutettu säännöllisesti uusien ohjeistusten ja toimintamallien jalkauttamisen jälkeen; miten toimintamallien sisältö on ymmärretty ja sisäistetty käytännön tasolla? Muistaako uusi työntekijä kaikki perehdyttämisen yhteydessä hänelle kerrotut asiat vielä esimerkiksi vuoden kuluttua tai muistaako henkilöstö toimintamallien ja yleisesti asiakirjojen sisällön vielä muuta-

man kuukauden kuluttua sen jälkeen, kun hän on sen lukenut tai sitä on viikko-palaverissa käsitelty? Lähiesimiesten näkemyksiin viitaten voidaan todeta, että eivät muista, jos asioiden kanssa ei olla päivittäin tai säännöllisesti tekemisissä. Åbergin (2000: 206) mukaan tieto tuleekin olla aina tarvittaessa saatavilla esimerkiksi lomakäytännöt, joihin voi palata kun aihe on ajankohtainen. Tähän liittyen voisi kin kysyä; ovatko toimintamallit tällä hetkellä kaikkien saatavilla helposti? Ainakin sähköisestä järjestelmästä niiden löytäminen koettiin haastavaksi. Joten lähiesimiesten taholta esitettiin keskeisistä toimintamalleista säännöllisesti listausta niiden uudistuessa tai päivittyessä, jonka voisi lähettää sähköisesti. Omasta mielestäni ehkä parempi ja pysyvämpi paikka olisi joukko-osaston sisäinen verkko-asema (R-asema).

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen aihealueen rajaaminen ja sen teorian muodostaminen muodostuivat etenkin tutkimuksen alkuvaiheessa haasteeksi. Sain tutkimuksen aiheen omasta esikunnastani valmiina, ja aihe tuntui aluksi rajauksen suhteen selkeältä. Perehtyessäni syvemmin aiheeseen; siihen liittyvään teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin, sain todeta olleeni väärässä. Aluksi lähdin liikkeelle hajautetun organisaation johtamisesta teoreettiseen tietoon liittyen, ja aioin tarkastella aihetta vain maantieteellisen hajasijoittuneisuuden näkökulmasta, sekä haastatella vain terveysasemien päällikkölääkäreitä aiheeseen liittyen. Syvämmemmän perehtymisen jälkeen sain huomata, että hajautetun organisaation johtaminen koostuu monesta eri ulottuvuudesta. Halutessani tutkia johtamistoimintaan vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaatiossa, en voinut sulkea pois näitä eri ulottuvuuksia, etenkin tätä moniammatillista toimintakulttuuria. Päätös haastatella eri ammattiryhmiin kuuluvia lähiesimiehiä osoittautui oikeaksi, koska terveysaseman sisäinen työjako esimiestehtävien välillä vaikutti pitkälti heidän tiedon tasoonsa toimintamallien jalkauttamisen suhteen. Tämä ei ollut myöskään täysin ammattiryhmään sidonnaista, joten jonkun henkilöstöryhmän karsiminen pois, olisi vaikuttanut tiedon saatavuuteen. Toisaalta sekin kyllä kertoo jotain, jos asiasta ei tiedetä mitään.

Teorialähteiden määrä jäi etenkin hajautetun organisaation johtamisen osalta vähäiseksi, koska suurin osa hajautetun organisaation teoriasta ja aikaisemmista tutkimuksista koskee ensisijaisesti virtuaalisia organisaatioita tai tiimejä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio ei kuitenkaan täytä täysin näitä kriteerejä, sen terveysasemien paikallisesti keskittyneen toiminnan vuoksi. Soveltuvien osin virtuaalisia työyhteisöjä koskevia teorioita on kuitenkin käytetty myös tässä tutkimuksessa esimerkiksi Sivusen (2007) tut-

kimusta, koska terveysaseman ulkopuolelle viestintä pääsääntöisesti toteutuu kuitenkin sähköisten viestinten välityksellä.

Haasteeksi osoittautui kuitenkin lopulta sekä teoreettisen tiedon että etenkin empiirisen tiedon rajaaminen niiden runsauden vuoksi. Toisaalta heräsikin ajatus, että olisiko rajausta sittenkin voinut olla tiukempi. Tosin nyt tutkimus antaa mielestäni monipuolisen ja kattavan kuvan tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön johtamisympäristöön vaikuttavista ilmiöistä, ja esikunnalle on tässä mielestäni kattava kuvaus niin johtamiseen kuin tiedottamiseen liittyvistä ilmiöistä ja kehittämiskohteista. Ehkä otanta ja vain yhden yksikön näkökulma ei riitä tällaisenaan kehittämisen kohteeksi, mutta tulokset osoittavat mielestäni myös selkeitä kohteita, joita voi esimerkiksi esikunnan toimesta kartoittaa lisää, vaikka koko henkilöstöltä. Selkeiksi kehittämiskohteiksi tulosten pohjalta nousivat mielestäni tiedottamis- ja palautekäytäntöjen kehittäminen, myöskään yhteistä toimintakulttuuria ei ole vielä pystytty luomaan tarvittavissa määrin. Mikä näkyy muun muassa juuri yhteisten toimintaohjeiden, tässä toimintamallien vierautena osalle henkilöstöstä.

Pyrin pidättäytymään tiukasti tutkijan asemassa, ja olla tekemättä omaan ammatilliseen taustaan liittyen liikaa tulkintoja. Toisaalta valitsemani tieteenfilosofinen taustasitoumukseni konstruktivismi antaa mahdollisuuden sekä tutkijan että tukittavan subjektiiviselle äänelle. Itse en ole työskennellyt terveysasemalla tai vastaavassa työympäristössä, joten jouduin perehtymään siihen toimintaympäristöön ja toisaalta omat taustasitoumuksen eivät vaikuttaneet liikaa tulkintoihin tässä yhteydessä. Tutkimuksen tiedon luotettavuutta on lisätty näyttämällä raportin empiiriseen aineistoon liittyvät osiot, ennen raportin julkaisua haastateltaville.

Tutkimuksella pystyttiin mielestäni vastaamaan kaikkiin esitettyihin ongelmiin. Tavoitteena oli tuoda esille esimiesnäkökulmasta organisaation johtamisympäristöön liittyviä tekijöitä ja mahdollisia haasteita, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää henkilöstön oman vuorovaikutuksen ja esimiestyön sekä organisaatiomme johtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tulokset eivät ole kuitenkaan tiedon subjektiivisen luonteen vuoksi yleistettävissä muihin organisaatioihin tai edes organisaation sisällä muihin yksiköihin. Yleistettävyyteen vaikuttaa myös paikallisesti erilaiset toimintakulttuurit sekä organisaation poikkeuksellinen kulttuurillinen hajautuneisuus.

### 7.3 Jatkotutkimusaiheita

Suurin osa tutkimuksen tuloksista hajautetun organisaation johtamiseen liittyen olivat yhteneviä aikaisempien tutkimustulosten ja teoreettisen tiedon kanssa. Täten voidaan todeta, että tulokseni tukevat aikaisempaa tietoa.

Uutta tietoa syntyi mielestäni organisaation tehtäväkeskeiseen viestintään ja johtamiseen liittyen. Hajautetusta organisaatiosta tehdyissä muissa tutkimuksissa viestinnän runsaus, ja johtaminen pääosin tehtävä perusteisesti tietokoneen välityksellä ei tullut vastaan muissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Mielestäni tämä vaatisi ainakin oman organisaationi osalta lisätutkimusta, koska lähiesimiesten ja omien havaintojeni mukaan tämä toiminta rasittaa ajallisesti esimiestyötä suhteellisen paljon. Miten johtamista voitaisiin organisoida siten, ettei esimiehen työajasta kuluisi päivittäin useita tunteja tehtävien jakamiseen edelleen alaisille? Mielenkiintoista olisi saada tietää myös työntekijöiden näkökulma tähän asiaan.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on kulttuurillisten taustojen suhteen poikkeuksellisen hajautunut, eikä vastaavaa löytynyt aikaisemmista tutkimuksista. Terveystieteiden organisaatioista on tehty aikaisemmin tutkimuksia (esim. Koivukangas ja Pursiainen 2010) ja myös sotilaskulttuuri on ollut tutkimuksen kohteena esimerkiksi Hokkasen (2011) Diplomityö: Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa - Maa-, Meri- ja Ilmavoimien organisaatiokulttuuri puntarissa. Vastaavanlaisesta organisaatiosta, jossa yhdistyy sotilaskulttuuri ja terveydenhuollon toimintakulttuuri ei ole aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa. Tähän kulttuurillisen hajautuneisuuden näkökulmaan liittyen olisi hedelmällistä tehdä useammastakin eri näkökulmasta tutkimuksia kohdeorganisaatioon.

Tutkimukseni aiheeseen liittyen voisi toteuttaa myös toimintatutkimuksen, jollainen esimerkiksi Koivukankaan ja Pursiaisen (2010) yksityisiä lääkäriasemia koskeva tutkimus on. Tässä kyseisessä tutkimuksessa laadittiin toimintatutkimuksen vaiheiden mukaan terveysaseman lähiesimiehille osaamisprofiilit, jotka helpottavat hajautuneen toiminnan johtamisessa yhtäläisesti eri työyksiköissä. Vastaavanlainen osallistuva ja toimintaa havainnoiva tutkimus olisi antanut tutkimusongelmaani liittyen ehkä enemmän konkreettista hyötyä tai työkaluja käytännön tasolle, jota nyt ei voitu toteuttaa aikaresurssien vuoksi.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus

- Agres, C., Edberg, D. & Igbaria, M. 1998. Transformation to Virtual Societies: Forces and Issues. *The Information Society*, 14, 2. 71-82.
- Alasuutari, P. 1993/ 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. (4.painos)
- Eklund, K. 1992. Asiantuntija - yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Kirjassa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineistonkeruu: viitteitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Juva: PS -kustannus, 26-44.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press. (2. painos)
- Hatch, M. & Cunliffe, A. 2006. *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Second edition. First edition 1996. United States, New York: University Press Inc.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/ 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. (15. - 16. painos)
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Oppipajan kirja.
- Kinnunen, M. & Autto, J. 2009. Tänäpäin töissä: sosiologisia näkökulmia työhön. Rovaniemi: Lapin yliopisto kustannus.
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, Vol. 23, No 4, 269-282.
- Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti 2006/ 2. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Kirjassa: Aaltola, J. & Valli R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3. painos. Juva: Ps -kustannus, 28-45.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. Second edition. New York: John Wiley & Sons.

- Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Kirjassa: Aula, P. (toim.) 2008. Kivi vai katedraali - Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy, 151–170.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos, 4. painos. Helsinki: Gummerus.
- Mintzberg, H. 1983. Structure in fives: designing effective organizations. New Jersey: Prentice-Hall International editions.
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. 3. Painos. Keuruu: Otava.
- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Helsinki: Talentum.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: Parviainen, J. (toim.) 2006: Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- Puukka, I. 2005. Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistuksessa. Tampere: Kustannus Oy Suomen Mies.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.
- Shin, Y. 2005. Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No 4, 331-345.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Vartianen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio - Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Talentum.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija johtaa. Kirjassa Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T., Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii, Ajatuksesta vaikutukseen, 62-91. Helsinki: Inforviestintä oy.
- Zirgurs, I. 2003. Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No 4, 339-351.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

**Opinnäytteet:****Väitöskirjat:**

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. University of Jyväskylä.

**Diplomityöt:**

Honkanen, T. 2011. Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa - Maa-, Meri- ja Ilmavoimien organisaatiokulttuuri puntarissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Yleisesikuntaupseerikurssin Diplomityö.

Varjonen, P. 2000. Sotilasorganisaation kulttuuri. Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyen toimintatapojen kriittinen tarkastelu. Maanpuolustuskorkeakoulu, Yleisesikuntaupseerikurssin Diplomityö. Julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 15.

**Pro gradu -tutkielmat:**

Aspelund, A-M. Luottamus esimieheen hajautetussa organisaatiossa - Tapaustutkimus etäjohtetusta organisaatiosta. Joensuun yliopisto, Kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta, johtaminen. Pro Gradu -tutkielma.

Hytönen, A. 2010. Työyhteisöviestintä hajautetussa organisaatiossa - tapaustutkimus Helsingin yliopiston Ruralia -instituutissa. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Viestintä. Pro Gradu -tutkielma.

Ojanen, V. 2003. Prosessit hajautetun organisaation johtamisvälineenä. Liiketalous, johtaminen ja organisointi.

**Opinnäytetyöt:**

Halonen, T. 2008. Hajautettu organisaatio ja sen haasteet. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Kandidaatintutkielma.

Koivukangas, H. & Pursiainen, S. 2010. Hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa. Metropolia. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö.

Makkonen, A. 2009. "Kyllä kapteeni laivamme perille vie" Hallinnollisen päiväkodin johtajan osaaminen. Laurea-ammattikorkeakoulu, Tikkurila. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

**Puolustusvoimien asiakirjat/ julkaisemattomat lähteet:**

PELOGOS:n esitys terveysasemien johtosuhtedemuutoksesta SOTLK: alaisuuteen. Pääesikunnan Logistiikkaosaston asiakirja AD14645/ 5.6.2007.

PVOHJE VIESTINTÄ 002 - PEVIESTINTÄOS Viestintä Puolustusvoimissa. Pääesikunnan asiakirja HF508/ 29.5.2009. Löytyy julkisena: Pääesikunnan viestintäosasto. 2005. Puolustusvoimien viestintästrategia. Tulostettu 2.4.2013.

[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/0d5c9900400a1ea7a86ebf86c8584b8e/PV\\_viestintastrategia.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/0d5c9900400a1ea7a86ebf86c8584b8e/PV_viestintastrategia.pdf?MOD=AJPERES)

Sotilaslääketieteen Keskuksen viestintäsuunnitelma. Sotilaslääketieteen Keskuksen asiakirja AF4396/ 25.6.2009.

SOTLKOHJE HENKILÖSTÖ 001 - SOTLKE Henkilöstö voimavarojen johtamissuunnitelma. Sotilaslääketieteen Keskuksen asiakirja HF1654/ 15.9.2010.

SOTLKOHJE HENKILÖSTÖALA 001 - SOLTKE Sotilaslääketieteen Keskuksen henkilöstöhallinnon toimintamalli. Sotilaslääketieteen Keskuksen asiakirja HG801/ 4.8.2010.

Sotilaslääketieteen Keskuksen perehdyttämissuunnitelma. Sotilaslääketieteen Keskuksen asiakirja HG301/ 26.2.2010.

SOTLKHSM hallinto 001 - Sotilaslääketieteen Keskuksen työjärjestys. Sotilaslääketieteen Keskuksen asiakirja HI801/ 01.09.2012 liitteinen.

Sotilaslääketieteen Keskuksen toimintakäsky 2013. Sotilaslääketieteen keskuksen asiakirja AI23461/ 5.12.2012.

KLP:n aluevastuutoiminta sekä aluevastuulääkärien ja -osastonhoitajien tehtävät 2013 alkaen. Sotilaslääketieteen Keskuksen asiakirja AI21668/ 2010.

Sotilaslääketieteen Keskuksen vuosiraportti 2012. Sotilaslääketieteen Keskuksen asiakirja AJ371/ 10.01.2013 liitteinen.

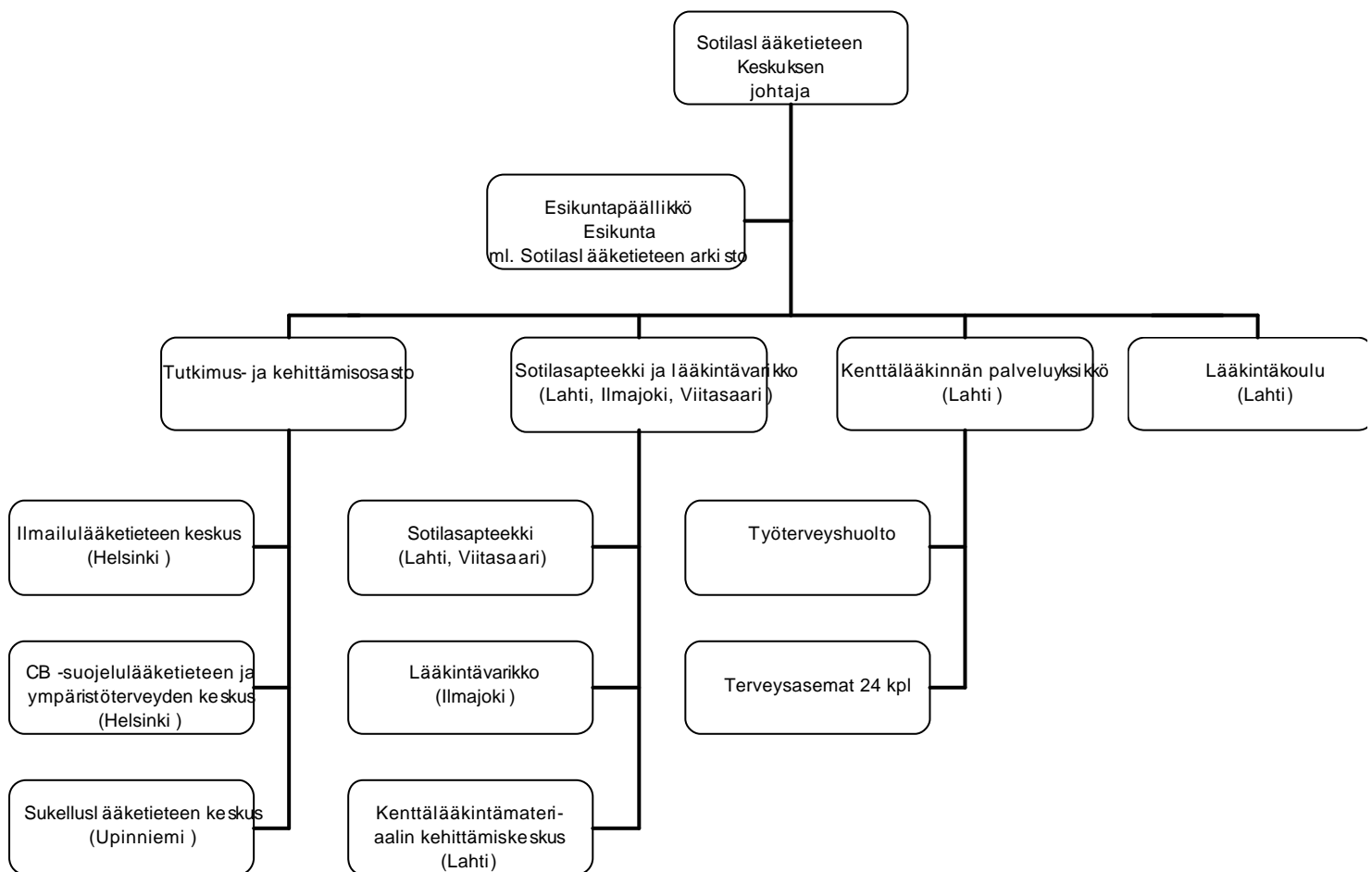
### **Haastattelut:**

Hassinen, Teemu (Sotilaslääketieteen Keskuksen hallintojohtaja) 1.11.2011. Materiaali on tutkijan hallussa.

Haastattelut 1-9: aineisto kerätty tutkijan toimesta 22.-24.1.2013, tutkija vastannut aineiston käsittelystä ja aineisto on tutkijan hallussa.



Liite 1. Sotilaslääketieteen Keskuksen (SOTLK) kokoonpano. (SOTLK:n asiakirja HI801/ 2012.)



## Liite 2. Saatekirje haastateltaville.

Hei!

Teen opinnäytetyötä (Pro gradu) Sotatieteiden Maisterintutkintoa varten. Aiheena on ”Toimintamallin jalkauttaminen hajasijoitetussa organisaatiossa”. Ajatus aiheen tutkimiselle on lähtenyt oman (SOTLK:n) organisaatiomme sisältä. Työn tavoitteena on kartoittaa lähiesimiesten kokemuksia ja havaintoja organisaatiomme johtamisesta. Tarkoituksena on löytää tämän hetkisestä johtamisesta mahdollisia kehittämiskohteita ja vahvuuksia, joita voidaan hyödyntää myöhemmin organisaatiomme johtamistoiminnan kehittämisessä.

Tarkoituksena on toteuttaa teemahaastattelu Kenttälääkinnän Palveluyksiköiden lähiesimiehille. Haastattelu toteutetaan keskustellen kahden kesken esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvistä asioista ja haasteista. Koska tutkimukselle käytössä oleva aika on rajallinen, niin olen rajannut tutkimuksen kohteeksi 3 terveysasemaa. Haastattelen terveysaseman kolmea eri ammattiryhmää edustavaa lähiesimiestä (päällikkölääkäri, osastonhoitaja ja toimistopäällikkö, hallintopäällikkö/ sotilas), jotta saisin johtamistoiminnasta mahdollisimman monipuolisen ja laajan näkemyksen.

Haastateltava joukko on pieni, joten toivon kaikkien osallistuvan haastatteluun. Haastattelu suoritetaan luottamuksellisesti, eikä sen sisällöstä pystytä päättelemään henkilöllisyyttä. Haastattelu toteutetaan työajalla, ja tavoitteena on toteuttaa ne teidän työpisteessänne. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa 2013 viikon 4 aikana. Otan kuitenkin yhteyttä terveysaseman päällikkölääkäriin ja yritän sopia ajankohdan, jolloin kaikki kolme lähiesimiestä olisivat tavoitettavissa saman päivän aikana.

Haastattelu vie aikaa noin tunnin yhtä henkilöä kohden. Toivon aiheen olevan teillekin ajankohtainen ja että haluatte auttaa kehittämään osaltanne organisaatiomme johtamistoimintaa. Ilmoitathan halukkuudestasi osallistua haastatteluun minulle 15.08.2012 mennessä. Ilmoita myös mikäli et pysty osallistumaan, jotta voin tarvittaessa tehdä muutoksia järjestelyihin.

Yst.Terv.

Yliluutnantti Hanna Aaltola

SOTLK/ LÄÄKK

### Liite 3.

#### TEEMAHAASTATTELURUNKO

Aihepiiri: Lähiesimiesten kokemuksia toimintamallin jalkauttamisesta kohdeorganisaatiossa ja hajasijoitetun moniammatillisen asiantuntijaorganisaation johtamisesta

Taustatiedot: työhistoria lyhyesti (pv/ kohde organisaatio), aikaisempi kokemus esimiestyöstä, kuvaus työtehtävistä pp. esimiestehtävän kuvaus ja työjako muiden esimiesten kesken

#### 1. JOHTAMINEN HAJASIJOTTETUSSA ORGANISAATIOSSA

- rakenteen vaikutukset
  - miten vaikuttaa organisaation (joukko-osaston) toimintaan
  - miten vaikuttaa yksikön toimintaan
- johtaminen
  - miten alayksiköiden johtaminen toteutetaan etäältä
  - miten vaikuttaa omaan esimiestehtävään
  - minkälaista tukea saat omaan esimiestyöhösi
  - miten koet aluejakomallin vaikuttavan johtamiseen
- haasteet
  - minkälaisia haasteita asettaa esimiestyölle
  - minkälaisia haasteita organisaation johtamiselle
- kulttuuri
  - minkälainen identiteetti tai me -henki organisaatiossa valitsee
  - miten koet oman yksikön historian/ kulttuurin vaikuttavan toimintakulttuurin muotoutumiseen
- vuorovaikutus
  - minkälaista vuorovaikutusta yksiköiden välillä on
  - minkälaista vuorovaikutusta esikunnan ja keskijohdon suuntaan (esim. kokoukset, tapaamiset)

#### 2. JOHTAMISEN TEHOSTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

- kehitettävää
  - miten organisaation johtamistoimintaa voitaisiin kehittää
  - miten organisaation erillisyksiköiden toiminnan yhtenäistämistä voitaisiin kehittää
- toteutus
  - miten organisaation johtamista on kehitetty
  - mitä mahdollisuuksia sinun on kehittää omaa johtamistasi
  - minkälaista tukea saat omalle johtamistoiminnallesi
  - miten henkilöstöä tai lähiesimiehiä osallistetaan organisaation johtamistoiminnan kehittämiseen
- palaute
  - minkälaista palautetta saat johtamisestasi
  - minkälaista palautetta annat johtamisesta ylöspäin (oma esimies, keskijohto, esi-kunta)

### 3. TIEDOTTAMINEN JA VIESTINTÄ

- keinot/ menetelmät
  - miten viestiminen tapahtuu yksikön ulkopuolelta/ -lle (mitä eri menetelmiä käytössä)
  - miten tieto välitetään yksikön sisällä
- tarvittavan tiedon saavutettavuus
  - onko kaikille tarvittava tieto saatavilla
  - onko tieto riittävän ajantasaista
- kehitettävää
  - minkälaista organisaation tiedottamisen tulisi olla
  - miten viestintä tulisi toteuttaa, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta

### 4. TOIMINTAMALLIN JALKAUTUMINEN

- toimintamalli
  - Mikä toimintamalli on --( avaa tarvittaessa alkuun, mitä sillä tarkoitetaan ja näytä 2 esimerkkiä: Henkilöstöhallinnon toimintamalli ja Perekäytössuunnitelma) ja mistä ne löytyvät
- laatiminen

- tiedätkö ketkä laatimisesta vastaavat
- oletko ollut osallisena toimintamallien laatimiseen tai onko joku muu ollut teidän yksiköstänne
- keinot, välineet
  - miten malli on saatettu teille tiedoksi
  - miten se välitetään edelleen sitä tarvitseville yksikön sisällä
- selkeitä ja toteuttamiskelpoisia
  - ovatko yhteiset toimintamallit selkeitä ja ymmärrettäviä
    - voidaanko nykyisten mallien mukaan toimia (kaikki tarvittava tieto ja toteutettavissa)

## 5. TOIMINTAMALLIN JALKAUTUMISEN TEHOSTAMINEN

- haasteita
  - minkälaisia haasteita mallin nykyisessä jalkauttamistavassa on (miten voidaan kehittää)
- sitoutuminen
  - miten mallien mukaan toimimista voitaisiin lisätä
- toimintamallin kehittäminen
  - miten toimintamalleja tai niiden jalkauttamista on kehitetty (kysytty palautetta alayksikkö tasolta)
  - oletko osallistunut toimintamallien kehittämiseen tai joku toinen yksiköstänne
  - miten toimintamallien jalkauttamista voitaisiin kehittää

## 6. JOHTAMINEN MONIAMMATILLISESSA ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

- vaikutukset johtamistoimintaan
  - miten moniammatillisuus näkyy yksikön arjessa ja johtamistoiminnassa (sotilasorganisaatio - terveydenhuollonorganisaatio)
  - miten moniammatillisuus vaikuttaa organisaation johtamiseen
  - miten vaikuttaa omaan työkuvaasi
- substanssiosaaminen
  - minkälainen merkitys substanssiosaamisella on lähiesimiehen työssä

- minkälainen merkitys substanssiosaamisella on organisaation johtamitoiminnassa
- minkälaista tukea saat omaan substanssiosaamiseen/ ammatilliseen osaamiseen
- mikä on mielestäsi lähiesimiehen osaamisvaatimusten suhde substanssiosaamisen ja esimiesosaamisen välillä

## 7. MONIAMMATILLISEN ASiantuntijaorganisaation Kehittäminen

- johtaminen
  - voidaanko organisaation johtamistoimintaa jotenkin tehostaa moniammatillisuuden näkökulmasta
- vuorovaikutuksen kehittäminen
  - miten vuorovaikutusta/ yhteisymmärrystä voidaan tehostaa eri ammattiryhmien välillä

Liite 4. Esimerkki empiirisen aineiston analyysistä yhdestä yläluokasta tiivistettynä. (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2011: 118.)

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ
" Kyllä mä pidän näitä varsin riittävinä et kyl ne hyvin on tehtyjä et kun sen lukee ja selvittää sen itelleen, ni kyl ne ihan hyvin riittää,..." (Haastattelu 3: s.9)	Toimintamallit sisällöllisesti ymmärrettäviä/ hyvin tehtyjä	Toimintamallien sisältö	Toimintamallien jalkauttaminen	Toimintamallien jalkauttaminen hajajoitetussa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa
"... valitettavasti Puolustusvoimissa käytetään tällasta kapulakieltä ja jokainen henkilöstöryhmä sit viel tietysti vähän omalta osaltaan käyttää eri näköstä kapulakieltä, mikä ei välttämättä aukee ihan kaikille. Kyl välil joutuu kysymään et mitä tässä lauseessa on oikeesti tarkotettu." (Haastattelu 2: s.11-12)	Sisällön kieli ei aina ole ymmärrettävää	Toimintamallien sisältö	Toimintamallien jalkauttaminen	
"Tää on sellanen (henkilöhallinnon toimintamallit), mitä me odotettiin pitkään että saataisiin SOTLK:lta sellainen käsikirja, että mitä ne haluaa että miten tiettyjä asioita tehdään ja se vähentäisi sitä kysymistä myöskin ja soittamista ja mitkä on nää tota..." (Haastattelu 1: s.10)	Toimintamalli on ollut odotettu toiminnan yhtenäistäjää	Toimintamallien merkitys esimiestyölle	Toimintamallien jalkauttaminen	Toimintamallien jalkauttaminen hajajoitetussa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ
<p>"Mut tietysti joku tän tyyppinen niin ku henkilöstöhallinnon toimintamalli on niin suoraan virkaehtosopimuksesta, että enemmän kuin työ-kehittämiseen liittyvät.. Virkaehtosopimuksiin ja henkilöstöhallintoon liittyvät linjaukset tulevat suoraan esikunnasta..." (Haastattelu 1: s.12)</p>	<p>Toimintamallit laaditaan esikunnassa - ei tarvita osallistumista yksiköistä (ainakin Henkilöstöhallinnon toimintamallit)</p>	<p>Toimintamallien laatiminen</p>	<p>Tiedottaminen ja toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa organisaatiossa</p>	<p>Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoitetussa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa</p>
<p>Käytännössä ihan samalla tavalla kun mä muutenkin postia jaan, että jos mä sitten käännän ne meidän henkilöstölle ni mä en oo yleensä laittanut niitä tehtävänä et tehtävät mikä tulee mä käännän ne sähköpostilinkeiksi ja sit siinä sähköpostissa sen linkin jälkeen avaan vähän..." (Haastattelu 2: s.10)</p> <p>"...tällanen selkee isompi ohje tulee, kattavampi ohjeistus, niin justuinsa semmonen tietoisuus niistä ja ydin kohista." (Haastattelu 1: s.11)</p>	<p>Toimintamallit jalkautetaan yksikön sisällä sähköpostilinkeinä ja lisäselvityksen kanssa</p> <p>Toimintamallien ydin kohdista tulisi pitää tietoisuus - nyt ei ole mitään ohjeistusta</p>	<p>Toimintamallien välittäminen terveysaseman sisällä</p> <p>Toimintamallien jalkautumisen tehostaminen</p>	<p>Tiedottaminen ja toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa organisaatiossa</p> <p>Tiedottaminen ja toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa organisaatiossa</p>	<p>Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoitetussa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa</p> <p>Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoitetussa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa</p>



Liite 5. Koonti empiirisen aineiston analyysiluokista. (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2011: 118.)

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ
		<p>Vuorovaikutuk- sen laatu</p> <p>Vuorovaikutus- tapa</p> <p>Vuorovaikutuk- sen haasteet</p> <p>Vuorovaikutuk- sen tehostami- nen</p> <p>Hajasijoitetun organisaation kulttuuri ja identiteetti</p> <p>Tuki ja ohjaus esimiestyölle</p> <p>Johtamisen kehittäminen</p> <p>Havaintoja ja kokemuksia aluevastuumal- lista</p> <p>Aluevastuumal- lin käytön te- hostaminen</p>	Johtaminen hajasi- joittuneessa orga- nisaatiossa	Toimintamalli- nen jalkautta- minen hajasi- joitetussa ja moniammatilli- sessa asian- tuntijaorgani- saatiossa

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ
		<p>Vaatii esimies-työltä/ johtami-selta</p> <p>Antaa esimies-työlle</p> <p>Haasteet esi-miestyölle</p> <p>Vastuujako esimiestöiden välillä</p> <p>Moniammatilli-sen vuorovai-kutuksen kehit-täminen</p> <p>Tulevan puo-lustusvoimauu-distuksen vai-kutukset joh-tamiseen</p> <p>Substans-siosaamiseen liittyvä tuki esimiestyölle</p> <p>Esimiehen substans-siosaamisen merkitys</p> <p>Esimiestyön jakaantuminen esimiestyön ja substanssityön välillä</p>	<p>Johtaminen mo-niammatillisessa asiantuntijaorgani-saatiossa</p>	<p>Toimintamalli-nen jalkautta-minen hajasi-joitetussa ja moniammatilli-sessa asian-tuntijaorgani-saatiossa</p>

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ
		<p>Tiedottamis- menetelmät</p> <p>Tiedottamisen haasteet</p> <p>Tiedottamisen kehittäminen</p> <p>Toimintamalli- en sisältö</p> <p>Toimintamalli- en merkitys esimiestyölle</p> <p>Toimintamalli- en laatiminen</p> <p>Toimintamalli- en välittäminen terveysasemal- le</p> <p>Toimintamalli- en välittäminen terveysaseman sisällä</p> <p>Haasteet toi- mintamallien jalkautumises- sa</p> <p>Toimintamalli- en jalkautumi- sen tehostami- nen</p>	<p>Tiedottaminen ja toimintamallien jalkauttaminen ha- jasijoittuneessa organisaatiossa</p>	<p>Toimintamalli- nen jalkautta- minen hajasi- joitetussa ja moniammatilli- sessa asian- tuntijaorgani- saatiossa</p>